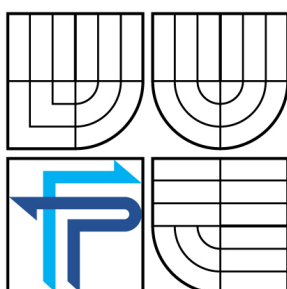




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH ZMĚNY ORGANIZAČNÍ KULTURY PROSTŘEDNICTVÍM TEAMBUILDINGU

CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGE BY MEANS OF TEAMBUILDING

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PETRA MACHOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Machová Petra

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změny organizační kultury prostřednictvím teambuildingu

v anglickém jazyce:

Concept of Organizational Culture Change by means of Teambuilding

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.
- BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.
- HERMOCHOVÁ, S. Teambuilding. 1. vyd. Praha. Grada, 2006. ISBN 80-1155-9.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- ZAHRÁDKOVÁ, E. Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci. Portál, 2005. ISBN 80-736-704-29.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdenka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2009

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je analyzovat organizační kulturu a zvýšit pracovní motivaci zaměstnanců prostřednictvím teambuildingu. První část je tvořena teoretickým rámcem. Definiuje a popisuje jevy související s organizační kulturou a teambuildingovými aktivitami. Část praktická vychází ze zjištěných informací a navrhuje možné řešení pro zefektivnění motivace zaměstnanců grafického oddělení ve společnosti Cenega Czech, s. r. o.

Annotation

The purpose of this bachelor thesis is the analysis of organizational culture and improving of work motivation by teambuilding activities. The first part is theoretical. It defines and describes features associated with the organizational culture and teambuilding activities. The practical part is based on found information and proposes possible solution leading to makes motivation employees of graphic division in company Cenega Czech, s. r. o. more effective.

Klíčová slova

Organizační kultura, sociální skupina, tým, teambuilding

Keywords

Organizational culture, social group, team, teambuilding

Bibliografická citace práce

MACHOVÁ, P. *Návrh změny organizační kultury prostřednictvím teambuildingu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 79 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 24.5.2009

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za její vstřícné a odborné vedení, užitečné rady a připomínky.

OBSAH

ÚVOD.....	6
CÍLE A METODY	7
1. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
1.1. <i>Organizační kultura</i>	8
1.1.1. Definice organizační kultury	8
1.1.2. Zdroje, charakteristiky, typologie organizační kultury.....	9
1.1.2.1. Zdroje organizační kultury.....	9
1.1.2.2. Charakteristiky organizační kultury.....	11
1.1.2.3. Typologie organizační kultury.....	13
1.1.3. Prvky organizační kultury.....	15
1.1.4. Utváření organizační kultury	16
1.1.5. Síla organizační kultury	17
1.1.6. Změna organizační kultury	20
1.1.6.1. Kdy je změna organizační kultury nutností?	20
1.1.6.2. Postup změn organizační kultury.....	22
1.2. <i>Teambuilding</i>	24
1.2.1. Vymezení teambuildingu.....	24
1.2.2. Sociální skupina.....	25
1.2.2.1. Definice sociální skupiny.....	26
1.2.2.2. Kritéria definující skupinu	26
1.2.2.3. Dělení skupin podle skupinové struktury	27
1.2.3. Kdy přistoupit k výběru teambuildingového programu.....	28
1.2.4. Programy využívající fenomén zážitku	30
1.2.4.1. Outdoor trénink.....	31
1.2.4.2. Formy outdoorových aktivit	32
1.2.5. Pět přístupů k budování a udržování týmů	33
1.3. <i>Tým</i>	34
1.3.1. Vlastnosti a cíl týmu	35
1.3.2. Výkonnost týmu.....	38
1.4. Shrnutí teoretických poznatků	40
2. ANALYTICKÁ ČÁST	42
2.1. <i>Stručná charakteristika vybraného podniku</i>	42
2.2. <i>Analýza potřeb týmu</i>	42
2.2.1. Charakteristika týmu.....	43
2.2.2. Prostředky pro analýzu týmu	43
2.2.3. Analýza týmu.....	44
2.2.4. Metody vyhodnocení výkonnosti týmu	45
2.2.4.1. Test míry potřebnosti teambuildingu.....	45
2.2.4.2. Test výkonnosti týmu.....	45
2.2.4.3. Rozhovor.....	47
2.3. <i>Závěry ze získaných dat</i>	47

3. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SITUACE	50
3.1. <i>Vlastní návrh teambuildingového kurzu</i>	50
3.1.1. Organizace kurzu	50
3.1.2. Obsah kurzu	51
3.1.3. Podrobný harmonogram kurzu	52
3.1.4. Volba výběru teambuildingových aktivit	56
3.1.5. Ekonomické zhodnocení návrhu	60
3.1.6. Diskuze	62
ZÁVĚR	65
SEZNAM LITERATURY	66
Seznam obrázků a tabulek	68
Seznam příloh	68

ÚVOD

Organizační kultura je sama o sobě velmi těžko uchopitelným pojmem. Může se to jevit jako překvapivé, ale i v dnešním světě plném informačních zdrojů a možností, jsou stále podniky, v jejichž čele stojí vedení, které nejen že o pojmu organizační kultura nikdy neslyšelo, ale dokonce tvrdí, že u nich žádná organizační kultura neexistuje. Natož aby připustili, že organizační kultura může výrazným způsobem ovlivňovat činnost, prosperitu a zejména efektivnost jejich podniku.

Řada renomovaných odborníků se shoduje, že toto století přináší podnikům budoucnost plnou nejistot, chaosu ale i nevídaných příležitostí. Hlavním úkolem současného managementu a zároveň jeho největším problémem je identifikace a schopnost využít vzešlých příležitostí ve stále se měnícím prostředí, a vytvořit odpovídající vhodnou strategii pro podnik.

Mnoho managerů uznává pouze faktory ovlivňující efektivnost, které jsou lépe vyčíslitelné a srovnatelné. Organizační kultura je pro ně z tohoto hlediska těžko vyjádřitelná. Proto v dnešní době, kdy „čas jsou peníze“, jsou upřednostňována rychlá a jednoznačná řešení. Má práce má ukázat, že fenomén, jakým je organizační kultura, si zaslouží mnohem více pozornosti, než které se mu dostává nyní.

První teoretická část je věnována vymezení základních pojmů – organizační kultura a teambuilding, o kterých celá práce dále pojednává.

Druhá část, je částí praktickou, kde jsem se zaměřila na analýzu potřeb pracovní skupiny ve vybraném podniku. Pro svůj průzkum jsem využila dotazníkovou metodu.

Závěr práce se odvíjí od předešlé analýzy. Po vyhodnocení dotazníků jsem přistoupila k volbě teambuildingového tréninku, jako možného řešení pro zlepšení současné situace v týmu, a sestavila pro tuto pracovní skupinu třídní program teambuildingových aktivit s outdoor prvky.

CÍLE A METODY

Hlavním cílem mé práce je vytvoření návrhu na zvýšení výkonnosti pracovníků společnosti, a to prostřednictvím teambuildingového tréninku.

Toto téma jsem volila zejména z důvodu, že dle mého názoru je role týmových výcviků v moderním světě nenahraditelná. V současné době, která preferuje rychlost ve všech oblastech života, je nutnost investovat do lidí, kteří toto rychlé tempo zvládnou. Nejde jen o rychlost jejich práce, ale zejména o schopnost cíleně a pečlivě plnit úkoly v týmu, který může být jakkoli různorodý. A právě toto je hlavní význam teambuildingu. Naučit lidi, jak efektivně spolupracovat a konstruktivně vyřešit zadaný úkol.

Použitou metodou byla analýza vybrané pracovní skupiny. V první řadě bylo nutno zjistit, zda je vůbec u této skupiny vůbec vhodná aplikace teambuildingového výcviku, a za druhé odhalit největší nedostatky, které by mohly být možnou příčinou bránící ve zvýšení její výkonnosti a efektivnosti spolupráce.

Tato práce může dále posloužit jako přehled teoretických postupů a metod, které se dají aplikovat na tým úzce spolupracujících osob, zaměřených na určitý cíl.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Organizační kultura

1.1.1. Definice organizační kultury

Pojem organizační kultura nemá doposud v české odborné literatuře jednotné vymezení. Ve skutečnosti jsou používány tři obsahově relevantní pojmy:

- podniková kultura,
- firemní kultura,
- organizační kultura [17].

Podnik jako organizační jednotka je sociální skupinou. Jako každá sociální skupina vytváří i podnik vlastní kulturu. Organizační kultura je chápána jako soubor všeobecně reflektovaných hodnot, představ, přístupů, deklarovaných norem a vztahů, který se dlouhodobě projevuje v individuálním i skupinovém chování zaměstnanců a odlišuje vhodné resp. přijatelné chování od nežádoucího [2].

Tento soubor vytváří jak zaměstnanci podniku, tak sama organizace. Organizační kultura sjednocuje nazírání, uvažování a chování, vytváří vzory, které usnadňují orientaci ve vnitro-organizačním dění a ve vztazích k vnějšímu okolí podniku. Existuje, ať už vědomě nebo nevědomě, v každé sociální skupině a tedy i v každém podniku. Definice se liší podle pojetí jednotlivých autorů. Na základě jejich porovnání lze říci, že existují čtyři základní chápání podnikové kultury, jako [17]:

- způsob jakým lidé v podniku jednají,
- způsob jakým lidé v podniku myslí,
- způsob prosazování se organizace vůči vnějšímu prostředí,
- způsob vlastní interpretace organizace navenek.

Dle Vágnera (2003, s. 318) se jeví jako nejvýstižnější definice formulovaná profesorem Edgarem H. Scheinem:

„Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové skupiny je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“

1.1.2. Zdroje, charakteristiky, typologie organizační kultury

Organizační kultura představuje jedinečný prvek firemní identity¹. Její vznik je dlouhodobým procesem, který však může být znehodnocen, či dokonce zničen necitlivými zásahy.

Kultura organizace je také silně ovlivněna předmětem činnosti, používanými technologiemi, technikou, ale také koresponduje s širší kulturou země. Svoji kulturou se stává podnik čitelnější jak pro své zaměstnance, tak i pro vnější subjekty. Lze najít silnou vazbu mezi podnikovou kulturou a podnikovou výkonností². Nyní se zmíním o **zdrojích, zákonitostech a typologii** organizační kultury.

1.1.2.1. Zdroje organizační kultury

Kultura konkrétního podniku se formuje v určitém čase a za určitých podmínek. Některé z nich jsou značně závislé na osobě podnikatele - jsou ovlivnitelné.

¹ Firemní identita znamená cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Mezi její elementy patří podniková komunikace, podnikový design a podnikové jednání. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 520)

² Výkonnost firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí. Výkonnost procesů a výkonnost lidí jsou na sobě závislé. Stěží si lze představit výkonné a sofistikované procesy, které realizují nevýkonní lidé. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, resp. efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí. (Hroník, 2007, s. 13).

Dávají podnikateli možnost určit, jakým směrem se bude organizační kultura vyvíjet. Jiné podmínky jsou považovány spíše za dané - jednotlivcem neovlivnitelné. Management podniku musí při plánování koncepce organizační kultury brát v úvahu všechny tyto podmínky. Je možné vymezit tři základní zdroje, ze kterých se organizační kultura odvíjí a je jimi determinována [9].

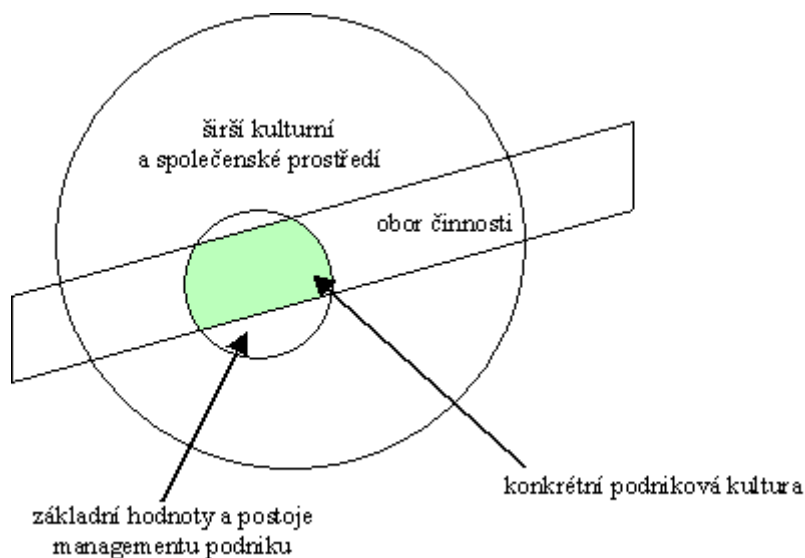
1. Širší společenské a kulturní prostředí, ve kterém podnik působí, tvoří ten nejzákladnější rámec pro formování organizační kultury, která vždy vyrůstá na základech sociálních norem a postojů uznávaných v dané společnosti a nelze ji od konkrétní národní kultury zcela odtrhnout.

2. Odvětví činnosti podniku a dané podnikatelské klima, specifika odvětví, ve kterém podnik operuje způsobují, že organizační kultura podniků v daném oboru vykazuje obvykle více shodných rysů, než u podniků z různých odvětví. Lze nalézt několik možných důvodů:

- v rámci odvětví dominují lidé s výraznou vlastností, kterou obor vyžaduje, např. ve školství lze očekávat převahu lidí s potřebou vychovávat, působit na mladé lidi, předávat své vědění,
- na utváření kultury v určitém oboru má vliv i skutečnost, s jakými organizacemi musí podnik v rámci své činnosti jednat, nakolik je sledován medii, co od něj společnost očekává apod.,

3. Základní hodnoty a postoje vedení podniku, které se projevují už při výběru pracovníků, kdy jsou uchazeči hodnoceni mimo jiné z hlediska toho, nakolik se jejich hodnoty a postoje shodují s hodnotami a postoji vedení organizace, či nakolik se uchazeč jeví jako přizpůsobivý [9].

Obrázek č. 1: Zdroje podnikové kultury



Pramen: OTT (1989, s. 83)

Na obrázku jsou ve vzájemné souvislosti zobrazeny tři výše zmíněné zdroje, od nichž se organizační kultura odvíjí, a které ji determinují.

1.1.2.2. Charakteristiky organizační kultury

Existuje mnoho odlišných pojetí organizační kultury, i přesto však můžeme vysledovat určité znaky charakteristické pro jakoukoli organizační kulturu.

1. Organizační kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků. Jde o sdílená přesvědčení, normy a hodnoty, které si nejen utvářejí, ale i definují a interpretují členové sociálního systému sami. Organizační kultura tedy nemůže být vnějšími pozorovateli snadno srozumitelná ani explicitně a objektivně vyjádřitelná. Může mít i velmi silný emotivní obsah.

2. Organizační kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má výrazně sociální povahu. Pro organizační kulturu nosné postoje, normy a hodnoty vznikají v procesu vzájemné interakce a komunikace, a proto místem jejího vzniku je podnik.

3. Organizační kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím. Historická přechodnost organizační kultury je tak dána jednak neustálou konfrontací s aktuálními podnikatelskými prioritami, jednak s dynamickým vnějším společenským prostředím, které je nositelem měnících se hodnotových a normativních systémů.

4. Organizační kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Zvolená řešení, postupy, pravidla a normy se vyhodnocují zejména ve vztahu k formulovaným podnikovým cílům a prioritám a následně dochází k jejich upevnění, úpravě či odmítnutí.

5. Organizační kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu. Organizace rozvíjí navíc řadu dalších mechanismů, kterými objasňuje nově přichozím členům, jak jednat v souladu s kulturními tradicemi firmy.

6. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku. Organizační kultura tak vytváří rámec, kontext pro veškeré rozhodovací procesy řídících pracovníků i řadových zaměstnanců, kterým současně určitým způsobem zjednodušuje a zprůhledňuje dění v podniku a orientaci v něm [1].

Dalším úhlem pohledu, se kterým se můžeme v odborných publikacích setkat, pojímá typické znaky organizační kultury následovně [13]:

- jedná se o kvalitativní veličinu,
- je prvkem kultur vyššího řádu,
- má vlastní strukturu,
- má sociální povahu,
- usnadňuje orientaci ve vnitropodnikovém dění,
- je setrvačná.

1.1.2.3. Typologie organizační kultury

Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i své praktické využití, protože představuje určitý model, ke kterému se lze přibližovat nebo se mu naopak vyhnout. Níže uvedené typologie vycházejí z předpokladu existence omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá organizační kultura obsahuje. Jednotlivé typy kultury se pak odlišují zejména v těchto oblastech [1]:

- způsob zaměstnávání pracovníků,
- styl rozhodování,
- rozdělení pravomocí a zodpovědnosti,
- rychlost pracovního postupu,
- mezilidské vztahy.

Další možnost členění poskytuje **strukturální pohled** (Charlese Handyho dle Bedrnová, Nový, 2002), který je založen na propojení podnikové kultury a organizační struktury. Za faktory, které ovlivňují typ podnikové kultury označil:

- organizační velikost,
- centrum moci,
- typy a úrovně technologie,
- znaky pracovního prostředí.

V odborné literatuře nalezneme také řadu dalších možných **typologií organizační kultury**, jejichž podstatou je zvolit určitý počet kritérií a vytvořit si určité skupiny. Přehled nabízí *tabulka č. 1 [16]*.

Tabulka č. 1: Typologie organizační kultury

Autor	Rok	Typologie organizační kultury
<i>Deal</i> <i>Kennedy</i>	1988	Všechno nebo nic Chléb a hry Analytický projekt Proces
<i>Handy</i>	1993	Orientace na moc Orientace na role Orientace na výkon Orientace na podporu a spolupráci
<i>Pfeifer</i> <i>Umlaufová</i>	1993	Kultura přátelských experimentů Kultura jízdy na jistotu Kultura ostrých hochů Kultura mašliček
<i>Quin</i> <i>Cameron</i> <i>Bass</i> <i>Mužík (2002)</i>	1989	Klanová kultura Spontánní kultura Prodejní kultura Spekulativní kultura Hierarchická kultura Tržní kultura Správní kultura Investiční kultura
<i>Senge</i>		Učící se organizace

Pramen: Šigut (2004, s. 28)

Tabulka nabízí přehled typologií organizační kultury od různých autorů zabývajících se otázkou organizační kultury

1.1.3. Prvky organizační kultury

Jako prvky organizační kultury jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: **základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje** a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako **artefakty** materiální a nemateriální povahy.

Mezi **artefakty materiální** povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační materiály apod.

Artefakty nemateriální povahy jsou pak jazyk, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály [7].

Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat.

Hodnoty jsou považovány za něco důležitého, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Organizační hodnotou může být například „být nejlepší“, „dbát na detaily a dokonalost“, „stále se učit něco nového“, „vyvíjet nové, originální produkty“ apod.

Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace a komunikovány pracovníkům organizace. Deklarovány bývají také navenek, za účelem vytváření image organizace. Problémem s nímž je možné se setkat

v praxi, je však nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými. Příčinou nesouladu může být nejen skutečnost, že s oficiálními firemními hodnotami, deklarovanými managementem, se lidé neztotožňují, ale také třeba to, že hodnoty, které lidé deklarují, jsou výsledkem jejich racionalizace či jsou pouhými aspiracemi.

Termín **postoj** je užíván ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události či problému. Jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích zaujímá vůči objektům hodnotící vztah – objekt hodnocení se mu jeví jako žádoucí či nežádoucí, dobrý či špatný. Na tomto vztahu je pak založena určitá konativní (akční) pohotovost, jejíž uplatnění v příslušném jednání ovšem závisí na situačních podmínkách [1].

Skupinové **normy chování**, tj. normy chování přijaté ve skupině, jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlost práce, kvality práce), komunikace ve skupině (jaký jazyk se ve firmě používá), ale i oděv apod. Dodržování těchto norem ve skupině je jejími členy „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. Odměny či sankce mají především citový charakter – k členům, kteří normy přijaté ve skupině nedodržují, se ostatní členové chovají chladně, odmítavě, omezují s nimi komunikaci. Ti, kteří normy dodržují, jsou naopak odměňováni akceptací, projevující se v přátelském a vstřícném chování. Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

1.1.4. Utváření organizační kultury

Vágner (2004, s.380) ve své publikaci předkládá doporučení, jakým postupem utvářet žádoucí organizační kulturu. Jedná se o řazení jednotlivých **kroků**, které jsou formulovány následovně:

1. jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie podniku
2. formulace očekávání podniku vůči spolupracovníkům
3. formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními komponentami managementu podniku
4. deskripce hodnocení současné organizační kultury podniku v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii podniku
5. vymezení nejdůležitějších manažerských komponent, které bezprostředně souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení
6. informování spolupracovníků
7. vzdělávání, vysvětlování, trénink
8. kontrola, sankce
9. diagnostika změn organizační kultury

Žádoucí organizační struktura bude zdůrazňovat následující **priority [17]**:

- kvalitu a efektivnost výkonu poslání společenství
- seberealizaci členů společenství, flexibilitu
- důvěru a otevřenost
- dodržování etických hodnot.

1.1.5. Síla organizační kultury

„Sílu podnikové kultury rozumíme, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.“ (Lukášová, Nový, 2004, s. 34)

Pokud je toto sdílení na vysoké úrovni, dá se hovořit o silné organizační kultuře, která výrazným způsobem ovlivňuje fungování podniku. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní. Je-li organizační kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společně předpoklady, hodnoty a normy chování jen v malé

míře. Jejich chování je pak podstatně ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, tedy jejich osobními předpoklady, hodnotami a normami chování [7].

Aby bylo možné hovořit o ***silné organizační kultuře***, je nezbytné, aby splňovala následující kritéria [1] :

- **Jasnost, zřetelnost**

Jednotlivé oblasti organizační kultury musí jasně, přehledně a srozumitelně dávat všem spolupracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, které jsou ještě akceptovatelné a které jsou zcela vyloučené a nepřijatelné.

- **Rozšířenost**

Celý komplex organizační kultury musí být v rámci sociálního systému maximálně rozšířen v extenzivním slova smyslu. Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.

- **Zakotvenost**

Vyjadřuje míru identifikace jednotlivých organizačních hodnot, vzorců a norem jednání.

Teprve tehdy, když se organizační kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny spolupracovníků, lze říci, že je silná.

Síla a slabost organizační kultury úzce souvisí i s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí **subkultury** [1].

Tato diferenciací vzniká obvykle mezi:

- ***různými úrovněmi řídicí hierarchie*** (dělníci, administrativní pracovníci, atd.)
- ***jednotlivými funkčními oblastmi*** (marketing, informatika, výzkum, vývoj, apod.)

V podnikové praxi může vznikat dilema: čím diferenciovanější je organizační kultura, tím snadněji a častěji vytváří dílčí subkultury, které brání existenci jednotné organizační kultury. Důležité ale je, aby rozhodující podnikové cíle a priority, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi pracovníky. Je nutné cílevědomě posilovat společné momenty, které spolupracovníky různých profesí a různé úrovně v řídicí hierarchii sjednocují [1].

Vytvoření silné organizační kultury v podniku sebou může přinášet spoustu pozitivních, ale i negativních důsledků:

Silná organizační kultura - POZITIVA:

1. Zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na podnik a činí ho pro spolupracovníky přehledný a poměrně snadno pochopitelný.
2. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci
3. Umožňuje rychlé rozhodování
4. Urychluje plynulou implementaci
5. Snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků
6. Zvyšuje motivaci a týmový duch
7. Zajišťuje stabilitu sociálního systému

Silná organizační kultura - NEGATIVA:

1. Tendence k uzavřenosti podnikového systému
2. Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
3. Blokace nových strategií
4. Vynucování konformity za každou cenu
5. Složitá adaptace nových spolupracovníků [1].

1.1.6. Změna organizační kultury

„Na možnost změny organizační kultury existují dva rozporné názory jak teoretiků, tak odborníků z praxe. První pól představují tzv. „*kulturní inženýři*“. Ti zastávají názor, že organizační kulturu lze změnit rychle a relativně snadno. Na druhé straně představitelé, tzv. „*kulturalisté*“ vycházejí z předpokladu, že organizační kultura má svou historii a své zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 478)

Kompromisní názor mezi oběma vyhraněnými proudy představuje „*korekce stávajícího kursu*“. Představitelé tohoto myšlenkového proudu jsou přesvědčeni, že v zásadě není možné stávající organizační kulturu odstranit ze dne na den, vytvořit koncepci nové kultury a tu postupně uvádět v život. Tento přístup je odmítán jako příliš mechanistický, technokratický a tudíž zjednodušující. Na základě prokazatelné a zdůvodnitelné kritiky existujícího stavu je však možné učinit určitou rekonstrukci organizační kultury a některé její prvky přehodnotit.

Kritický moment však spočívá v tom, že jednání lidí je určitým komplexem a změna dílčího momentu může vyvolat nepředvídatelné důsledky. Formování organizační kultury je dlouhodobou záležitostí probíhající pod vlivem mnoha faktorů, z nichž jen některé jsou pod přímou kontrolou managementu. Úspěšnost změn závisí zejména na lidech – na tom, zda se pracovníci ztotožní s novými hodnotami a normami.

1.1.6.1. Kdy je změna organizační kultury nutností?

Vedení podniku by k iniciaci změny organizační kultury mělo přistoupit zejména pokud [1].

- dochází k nesouladu mezi vžitou kulturou organizace a strategicky potřebnou kulturou,
- dochází ke změnám v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí organizace,

- organizace přechází z jedné vývojové etapy do další,
- dochází k řádové změně velikosti organizace,
- dochází ke generační výměně v organizaci,
- dochází k závažné změně v předmětu podnikání,
- dochází ke změně postavení organizace na trhu, dochází k převzetí nebo fúzi podniku.

V oblasti metodického postupu formulace a vlastní implementace nové či modifikované organizační kultury jsou možné následující **přístupy [1]**.

► ***Změna organizační kultury je výlučně záležitostí managementu*** - podniková filozofie, strategie a hlavní zásady podnikové kultury jsou formulovány vedením společnosti.

► ***Podstata změny spočívá v aktivním výzkumném procesu v organizaci*** – výzkum provádí tým pracovníků, který se skládá z pracovníků střední úrovně řízení a různých odborných pracovišť. Tento přístup vede k rychlé implementaci změn organizační kultury, neboť lépe odráží realitu. Nevýhodou je jeho značná časová náročnost na přípravu.

► ***Řešení pomocí týmů a konzultací se zaměstnanci*** – důležitou úlohu zde sehraává tým sestavený z pracovníků různých profesí a odlišného postavení v organizační struktuře. Jeho členové konzultují utváření nové koncepce organizační kultury s vybranými odborníky. Praxe i odborná literatura preferuje tento přístup ke změně organizační kultury.

Při každé implementaci změn je důležité respektovat dva základní **principy [1]**:

1. ***zabezpečení maximální a rychlé informovanosti všech spolupracovníků***
např. prostřednictvím informačních schůzek, krátkodobých školení, podnikových

novin, popř. jiných komunikačních zdrojů. Na těchto setkáních by nemělo chybět vedení podniku,

2. *zpracování základních zásad organizační kultury do listinné podoby a její poskytnutí všem pracovníkům* - hlavní podnikové cíle, priority, hodnoty a normy musí být formulovány explicitně, neboť jsou akceptovány pouze tehdy, mají-li formální podobu.

1.1.6.2. Postup změn organizační kultury

Ať už je cesta ke změně organizační kultury jakákoli, je vždy nutné učinit následující **kroky** [17].

- ▶ Objasnit význam a podstatu organizační kultury všem subjektům managementu a zajistit, aby zejména všichni manažeři chápali klíčovou roli organizační kultury pro žádoucí výkon poslání podniku.
- ▶ Deklarovat cílový stav žádoucí organizační kultury – cílů, požadovaného chování, atd.
- ▶ Identifikovat stav současné organizační kultury v podniku, rozpoznat všechny subkultury a hledat v těchto subkulturách takové cíle a hodnoty, které jsou společné všem skupinám. Na nich formovat páteř společné, jednotné a tedy silné organizační kultury.
- ▶ Stanovit rozpory mezi reálnou a požadovanou organizační kulturou a také míru zastoupení shodných hodnot.
- ▶ Transformovat organizační kulturu – úspěšnost transformace závisí na řadě faktorů, mimo jiné, na správném načasování, volbě metod a technik, míře rezistence pracovníků ke změnám, způsoblosti pracovníků.

- Sledovat a vyhodnocovat vývoj organizační kultury v čase a hodnotit míru dosažení shody mezi žádoucí a nově vytvářenou organizační kulturou.
- Aktualizovat korekcemi žádoucí cílový stav organizační kultury, neboť dochází stále k vnějším podnětům pro její další změny a proces změny není nikdy ukončen. Jinými slovy dbát na přizpůsobování organizační kultury reálným podmínkám průběžně.

Organizační kultura je velmi trvalá a přesto stále se měnící útvar. Odborníci se v této problematice vzácně shodují „je velmi obtížné ji cíleně měnit“. V praxi se k jejímu formování používá vytváření projektů, které mají za cíl tento proces nastartovat a dál rozvíjet. Změny se dotýkají všech pracovních pozic. Je nutné učit pracovníky nové orientaci, dovednostem, novému přístupu k vedení lidí.

Manažeři na všech úrovních, ale i všichni pracovníci, musí pochopit, že reprezentují organizaci dvojím směrem. Jednak uvnitř, kde hájí zájmy podniku před spolupracovníky a jednak navenek. Je důležité zvýšit pocit identifikace pracovníků s podnikem, celkový zájem o dění v podniku a jejich spokojenost. Dobré sociální klima a silně zakotvená kultura mohou být dobrým základem k dosahování špičkových výkonů a zajištění prosperity podniku.

Proces kulturní změny však nelze aplikovat mechanicky. Jde o natolik citlivé záležitosti, že bezmyšlenkovité použití schématu může napáchat více škody než užitku [2].

1.2. Teambuilding

Tato kapitola představuje teambuilding jako prostředek dalšího rozvoje zaměstnanců. Je zde uvedeno teoretické vymezení teambuildingu a pět přístupů, kterými je možno týmy budovat a udržovat. Dále jsou uvedeny i specializované programy a formy vzdělávacích kurzů zaměřené na skupiny zaměstnanců.

1.2.1. Vymezení teambuildingu

Termín *teambuilding* označuje:

Program zaměřený na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonného potenciálu [15].

Vědomá a cílená práce s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnosti každého svého člena. Teambuilding ve svém původním významu se zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbořením a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu [18].

Výcvik týmové spolupráce je zaměřen na rozvoj jedince a jeho pracovní skupiny. Prvotním úkolem je vytvoření pozitivní a silné vazby mezi jednotlivými členy týmu. Cítí-li se člen dané skupiny v bezpečí, má k jejím ostatním členům důvěru, řadí se mezi ně jako rovnocenný člen řetězce (ztotožňuje se slovem „My“), a teprve v tomto okamžiku může tým efektivně fungovat.

Tým není možné budovat tam, kde se jednotlivci cítí mezi ostatními pracovníky v ohrožení.

„Pracovníci se navzájem podporují a podněcují k efektivní práci a vytvoří skutečně výkonný jednotný organismus.“ (Zahrádková, 2005, s.20)

Další náplní výcviku je podpora růstu specifických dovedností, které jsou pro jedince užitečné k jeho pracovním výkonům. Příkladem některých dovedností a schopností může být schopnost týmové práce, rozvoj komunikačních dovedností, podpora kritického a tvůrčího myšlení, sebepoznání a autoregulace, zvládání skupinových konfliktů a vyjednávání, schopnost určit role a přidělit zodpovědnost jednotlivým pracovníkům, úspěšně řídit, koordinovat a dokončit týmový projekt využíváním lidských zdrojů.

V praxi se můžeme setkat s několika variantami výcvikových programů. Teambuildingový kurz je jednou z možných alternativ pro aktivizaci a rozvoj pracovníků. Teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám (na rozdíl od celofiremních setkání či kurzů pro skupiny manažerů vybíraných napříč firemní strukturou) nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn.

Jejich hlavním smyslem je připomenout *principy týmové práce* a rozvíjet předpoklady kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce.

Teambuildingové programy ukazují, v jaké fázi vývoje se skupina nachází, a dramaticky urychlují dynamiku skupiny [15].

1.2.2. Sociální skupina

Teambuildingové programy jsou určeny pracovním skupinám, a proto mohou být považovány za typ sociální skupiny se svými specifickými znaky danými pracovním prostředím. Skupiny ani týmy nevznikají tím způsobem, že je někdo za skupinu prohlásí, ale vyznačují se charakteristickými znaky.

1.2.2.1. Definice sociální skupiny

Na skupinu lze nahlížet jako na seskupení určitého počtu lidí, kteří jsou ve vzájemné kooperaci a v určitém vztahu. Každý (dospělý) jedinec, je členem hned několika různých skupin, např. rodina, spolupracovníci, přátelé, spolužáci, zájmové skupiny apod. Každá z těchto sociálních skupin je definována několika společnými znaky.

Obecně vzdělávací kurzy pracují se sociálními skupinami. V případě teambuildingových kurzů se jedná o pracovní skupiny.

1.2.2.2. Kritéria definující skupinu

Hayesová (2003, s. 60) uvádí kritéria definující sociální skupinu:

- ▶ Interakce mezi lidmi trvá delší dobu, ne jen po několik minut.
- ▶ Členové vnímají skupinu jako skupinu a sebe jako její členy.
- ▶ Skupina si vytváří své vlastní normy, role a očekávání, jak se její členové mají chovat, a také sankce proti těm, kteří se nepřizpůsobí.
- ▶ Skupina si vytvoří vědomí společného cíle či vlastního účelu.
- ▶ Mezi jednotlivými členy skupiny se rozvíjí různé vztahy.

Za sociální skupinu tedy považujeme takové seskupení lidí, kteří jsou ve vzájemném vztahu, a působí mezi nimi jasná interakce. V rámci jejich kooperace existují určité sociální vazby, společně sdílené hodnoty a normy a jim odpovídající sankce. Každý jednatel si uvědomuje své postavení v této skupině a razantně rozlišují mezi skupinovou příslušností použitím pojmů „My nebo Oni“. Pro každou úspěšnou spolupráci je zapotřebí, aby každý její člen zcela rozuměl jejím cílům a postupům vedoucím k jejich dosažení. Neopomenutelná je identifikace jedince se

skupinou, která vychází z předpokladu, že jedinec respektuje ostatní členy, zná a akceptuje účely a postupy práce ve skupině a nevádí mu být spojován se svou skupinou v rámci organizace [5].

1.2.2.3. Dělení skupin podle skupinové struktury

Dělení dle velikosti

malé (2-15 členů), střední (15-40 členů), velké (nad 40členů)

Dělení dle struktury vztahů

skupiny formální (ustavené organizací ke splnění konkrétních úkolů)

skupiny neformální (vytvořené členy organizace, většinou k uspokojení potřeb členů)

Dělení dle potřeb, které skupina uspokojuje

primární (malá skupina lidí s osobními vztahy)

sekundární (organizované skupiny, klasickým příkladem jsou pracovní skupiny)

Dělení dle typu vztahu jedince ke skupině

členská (do níž jedinec patří)

referenční (s níž jedinec sdílí normy a hodnoty, zároveň skupina může ovlivňovat jeho chování a prožívání ve vztahu ke skupině)

Dělení dle doby existence

trvalé či skupiny s pouze dočasným působením

Klíčovým aspektem výkonu skupiny se v určitých případech může stát její velikost. Je nutno sestavit takovou skupinu, v níž by se její členové znali, a byl jim mezi sebou umožněn pravidelný kontakt.

Výzkumy potvrzují větší soudržnost, ale i efektivitu práce menších skupin. Pocit spolupatříčnosti je u takovýchto skupin větší, než u skupin velkých. Je v nich také patrná větší angažovanost jedinců, kteří ve velkých skupinách často nemají možnost přímého zásahu do záležitostí skupiny, a tím ztrácejí zájem o dění v ní. Jedinec má ve velké skupině pocit marnosti z nemožností realizovat zde své vlastní záměry.

Jednoznačné vymezení velikosti skupiny se zřetelem k její účinnosti je velice problematické a nelze určit žádné optimum. Vždy záleží na charakteru skupiny a zejména na cíli, o který daná skupina usiluje. Proto se různí autoři v uvádění počtu členů skupiny rozcházejí, ale nejobecněji lze říci, že by jejich počet neměl být menší než čtyři a větší jak třicet [12].

1.2.3. Kdy přistoupit k výběru teambuildingového programu

Rozhodne-li se organizace pro vzdělání svých zaměstnanců, ať už jakoukoli formou, je nutné si předem stanovit, čemu má tento kurz pomoci a jaké od něj má organizace, vzhledem ke svým zaměstnancům, očekávání. Toto je hlavním předpokladem pro vytvoření specifického programu výcviku, jenž vychází přímo z potřeb samotné organizace.

Vhodné je též, ještě před začátkem kurzu, seznámit eventuelní účastníky s jeho zaměřením a obsahovou náplní. Předejde se tak možným mylným představám jednotlivých účastníků a následnému zklamání, což by mohlo velmi negativně ovlivnit jejich zapojení se a průběh celého programu. Tudíž se organizátorům doporučuje navštívit budoucí účastníky kurzu v samotné organizaci, identifikovat vztahy mezi nimi, prodiskutovat cíle výcviku s vedením organizace a připravit tzv. program „na míru“ pro danou skupinu zaměstnanců.

Každý kurz by měl být připravován podle konkrétní skupiny a konkrétních požadavků [18].

Zde přichází na řadu spolupráce zadavatele a realizátorů projektu, kteří si musí položit a zodpovědět několik zásadních a určujících otázek. V prvé řadě je nutno

zabývat se otázkou, proč se kurz pořádá, proč by se jeho účastníci měli zapojit, jaká změna je od kurzu ze strany zaměstnavatele očekávána. Dále pak co může kurz přinést samotným zaměstnancům a chtějí-li ho vůbec absolvovat.

Zájem by měl být také věnován aktuální situaci ve skupině, tedy jak v ní fungují vztahy, jaká je motivace k výkonům a míra zodpovědnosti, jaké jsou skupinové normy chování a pravidla.

Významný podíl na úspěchu výcviku mají jeho samotní účastníci. Klíčovou roli hraje hned od počátku vyvolání zájmu a podpory. Je nutné, aby od prvních okamžiků cítili, že kurz může být pro ně osobně užitečný, že směřuje k naplnění jejich vlastních potřeb a že jsou doslova osobně zainteresováni na výsledku [15].

Svatoš, Lebeda (2005, s. 68) uvádějí především **dvě situace**, v nichž je vhodné použít v rámci organizace kurz týmové spolupráce.

První je situace, kdy se nad úkolem sejde zcela nová, navzájem neznámá skupina, a má jej společně začít řešit. Intenzivním výcvikem je možno dosáhnout urychlení navázání vztahů a vzájemné poznání, ale také zefektivnit rozvoj nástrojů komunikace mezi budoucími spolupracovníky.

Uplatníme-li outdoorový teambuildingový program jako součást iniciační fáze po sestavení nového pracovního týmu, prokazatelně zkrátíme startovací fázi „oťukávání“, nejistoty a hledání a dostaneme tým mnohem rychleji do fáze efektivní spolupráce. Obvykle podpoříme i navázání těsnějších a přátelštějších osobních vazeb, což napomůže k utvoření pozitivního mezilidského klimatu v týmu a sekundárně ovlivní i jeho výkonnost [15].

Druhou situací pro použití kurzu je situace, kdy v dané organizaci pracovní skupina běžně působí, ale nevykazuje takovou efektivitu práce, která požadována vedením. Primárním úkolem tedy je zvýšení celkové efektivnosti prostřednictvím zdokonalení vzájemné komunikace. Dalším pozitivum se může také být předejití nepříjemným, stresovým a napjatým situacím, které z nedokonalé komunikace na pracovišti často plynou.

1.2.4. Programy využívající fenomén zážitku

V praxi se setkáme s řadou kurzů, jejichž odlišnost spočívá jednak ve formě, ale především v jejich samotném zaměření.

Svatoš, Lebeda (2005, s. 67-74) dělí kurzy dle použití zážitku ve výcviku na:

► ***Akce na podporu týmového ducha (teamspirit events)***

Náplní těchto akcí bývá zpravidla nabídnout účastníkům příjemný, zajímavý a zábavný společný zážitek. Nejedná se o cílený rozvojový program s následnými skupinovými rozbory, ale jeho smyslem je setkání lidí napříč organizační strukturou. Většinou jsou akce pořádány pro velké skupiny klientů, někdy bývají organizované také jako společná odměna pro pracovní skupiny. Zpravidla trvají několik hodin až jeden den.

► ***Budování a rozvoj pracovních týmů (teambuilding)***

Programy zaměřené na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů a jejich tvůrčího a výkonného potenciálu. Jde jim zejména o akceleraci rozjezdu konkrétních pracovních skupin, se snahou podpořit u nich týmovou spolupráci a komunikaci. Zpravidla trvají dva až čtyři dny.

► ***Trénink manažerských dovedností (management training)***

Tyto programy mají jasně definované vzdělávací cíle a jsou obvykle určeny výběrům manažerů na určitém stupni hierarchie firmy. Lze na nich prezentovat a rozvíjet řadu dovedností, které mají zásadní vliv na kvalitu manažerské práce (např. prezentování úkolu pracovní skupině, stanovování priorit, řízení času, koordinaci týmu v průběhu řešení úkolu). Délka kurzu by neměla být kratší než čtyři dny.

► ***Kurzy týmové práce (teamwork training)***

Kurzy věnované principům a technikám týmové práce, více zaměřené na rozvoj manažerských dovedností. Jsou určeny týmovým hráčům, kterým přibližují principy fungování pracovních týmů a prostřednictvím praktických outdoorových cvičení učí technikám týmové práce.

► ***Rozvoj předpokladů k vůdcovství (leadership training)***

Řízený rozvoj manažerských schopností založený na zdokonalování se. Jednotlivé úkoly jsou voleny tak, aby je účastníci vnímali jako náročné, na hranici svých možností, ale zároveň aby je byli schopni zvládnout. To následně vede k sebepotvrzení, posílení sebedůvěry, k podpoře aktivity. Techniky jsou zacíleny jak na osobní, tak i na skupinové vůdcovství, neboť pro každého jedince je větší výzvou odlišná činnost.

► ***Hodnotící programy (outdoor assessment center)***

Pozorování kandidátů při plnění outdoorových činností, což umožňuje individuální hodnocení osobního a výkonného potenciálu pracovníků pro zastávání určitých pozic [15].

1.2.4.1. Outdoor trénink

Častou součástí teambuildingových kurzů bývá tzv. outdoor trénink. Jedná se o formu výcviku, která probíhá ve většině případů v přírodě, a jejími nejběžnějšími podobami bývají různá skupinová řešení úkolů, pohybové aktivity a didaktické hry. Vytržení pracovníků z jim přirozeného a známého prostředí (tzv. komfortní zóny) a postavení je před neznámé úkoly, od nich vyžaduje značnou míru aktivity a adaptability na nastalou situaci a reakci na nové prostředí . Úspěšné zvládnutí těžkých zadání je vede k pocitu sebepotvrzení (nabývají vědomí, že dokáží více a mají tendenci to zkoušet), mnohdy může u účastníků vyvolat i pocity jejich vlastní seberealizace.

Atraktivnost činností, neformálnost situací i samo přírodní prostředí podporují emocionální vtažení účastníků do děje kurzu, což posiluje jejich spontánnost. Chování lidí i skupiny jako celku je tak nejen odrazem fungování v pracovním prostředí, ale jde dál za tyto hranice, k hlubší míře přirozenosti [15].

Dochází k situacím, kdy vysoce postavení představitelé firmy zdolávají lanové překážky v lese, lezou po skalách, řeší nejrůznější hádanky při orientačním běhu v terénu, a k dosažení vytýčeného a kýženého cíle je bezpodmínečně nutná spolupráce

s vlastními podřízenými. Outdoor se těší oblibě zejména z důvodu, že je „akční, zábavný, probíhá v přírodě, umožňuje nevšední zážitky a situace, a v neposlední řadě také představuje péči o mezilidské vztahy jinak než pracovně [18].

1.2.4.2. Formy outdoorových aktivit

Outdoorový výcvikový kurz může probíhat kombinací různých aktivit, má však jedno hlavní zacílení, které se poté stává určujícím prvkem celého kurzu. Z tohoto důvodu se jednotlivé akce liší jak počtem účastníků, tak způsobem jakým je celý kurz realizován.

Svatoš, Lebeda (2005, s. 78-85) dělí outdoorové programy:

► *Hromadné outdoorové programy*

Počet účastníků tohoto programu se může pohybovat od dvou desítek až do několika stovek účastníků. Jedná se především o atraktivní, přitažlivý program k zabavení lidí. Nejde o vzdělávací či rozvojovou akci typu teamspirit. Instruktor je zde hlavně v pozici organizátora, propagátora, herce a bezpečnostního kontrolora.

► *Vícedenní kurzy s pobytem ve středisku*

Kurzy mají vždy jasně formulované vzdělávací či rozvojové cíle.

► *Expediční programy*

Bývají zpravidla zaměřeny na podporu pozitivních vztahů ve skupině a jako trénink spolupráce v týmu. Velmi často jsou nabízeny skupinám, které již klasickými kurzy ve středisku prošly. Staví před účastníky reálné úkoly vyplývající z pobytu v přírodě a z překonávání přirozených překážek.

► *Doplňkový outdoor*

Bývá využíván jako doplnění klasických indoor školení. Jedná se především o půldenní outdoor v rámci několikadenního školení organizace

► ***Programy v lanových centrech.***

► ***Q-hry***

Málo strukturované inscenační hry, které trvají i několik dní. Účastníci i lektori prožívají situace, jako by byly reálné. Mohou se obléci i do situačních kostýmů.

► ***Incentivní turistika***

Společné, obvykle zahraniční zájezdy skupiny spolupracovníků.

1.2.5. Pět přístupů k budování a udržování týmů

Ještě dříve než se zadavatel rozhodne vybudovat ze svých zaměstnanců tým, je nutné si předem ujasnit si požadavky, co bude jeho úkoly a cíli, k jakému účelu se tým primárně vytvoří a jakým směrem se bude dále ubírat. Literatura uvádí hned několik přístupů. Každý z nich má svá pozitiva i negativa, a jen vždy nutné zvážit, který přístup je pro danou organizaci nejvhodnější.

Hayesová (2005, s. 65) uvádí čtyři základní přístupy a pátý autorka vymezuje sama. Jde o přístup, který v sobě integruje prvky z předchozích čtyř.

1. Interpersonální přístup se zaměřuje na dosažení vysoké úrovně sociální a osobní vnímavosti mezi jednotlivými členy např. tím, že pomáhá členům týmu naučit se naslouchat druhým nebo si lépe uvědomit dosavadní zkušenosti ostatních členů týmu. Porozumíme-li lépe osobnosti druhého a naučíme-li se lépe mezi sebou komunikovat, pomůže nám to k lepší vzájemné spolupráci.

2. Přístup definování rolí se zaměřuje na vyjasnění rolí, které mají jednotlivci v týmu zastávat, co jsou normy skupiny a jak se mezi jednotlivé členy dělí odpovědnost. Tým si tak začíná uvědomovat sama sebe jako pracovní jednotku a je schopen dobře fungovat.

3. Hodnotový přístup si klade za cíl rozvoj sdílení mezi členy týmu. Důraz je kladen na postoj členů týmu, co dělají a jaké přijímají hodnoty. Je důležité vědět, zda všichni členové týmu vyznávají stejné hodnoty a normy a případně odlišné náhledy sjednotit.

4. Přístup zaměřený na týmový úkol klade důraz na dovednosti jednotlivých členů a jak jimi mohou přispívat k práci celé skupiny. Již méně se zajímá o to, jací lidé jsou. Výměna informací mezi jednotlivými členy hraje klíčovou roli, bez ní by nebylo možné společně pracovat na úkolech.

5. Pátý přístup zaměřený na přijetí sociální identity si klade tři cíle. Zaprvé vytvořit mezi členy týmu silné vědomí identity a sounáležitosti, zadruhé vytvořit atmosféru vzájemného porozumění a za třetí zdůraznit jak a proč mohou být lidé hrdí na to, že náleží právě k tomuto týmu [5].

1.3. Tým

Tým je skupina lidí se vzájemnými vztahy, jenž jsou ve vzájemné kooperaci a závislosti, doplněná o specifické prvky. Specifickými prvky je míněn především výkon skupiny, který se odvíjí od všech jejích členů a závisí na jejich vzájemných vztazích. Tým bývá vytvořen na pracovišti za účelem splnění určitého úkolu a poté se může rozpadnout nebo změnit svou strukturu rozšířením či zúžením o jiné členy.

„Potenciální výkon skupiny odráží způsob, kterým by měla skupina pracovat při optimálním využití svých dostupných zdrojů, jako jsou odpovídající znalosti, schopnosti, dovednosti, nástroje, čas a peníze, aby splnila požadavky úkolu. Pokud členové skupiny společně nebo individuálně disponují potřebnými zdroji, má skupina větší potenciál, než když jí některé zdroje potřebné ke splnění úkolu chybí.

Z každodenního života však víme, že dostupnost všech potřebných zdrojů nezaručuje skutečný vysoký výkon skupiny." (Nakonečný, 1999, s. 197)

Podle Kolajové (2006, s. 23) lze nahlížet na slovo „**team**“ jako na zkratku, která v sobě skrývá klíčová slova:

Together – Everybody – Achieves - More

Volně přeloženo – „**Společně dosáhneme více**“.

Značnou předností dobře fungujícího týmu je, schopnost pracovat na společně vytyčených úkolech konstruktivními postupy. Není možno generalizovat, ale v mnohých případech lidé raději pracují ve skupině. Tento předpoklad je dán samotným pojetím člověka, jako tvora společenského (podle Aristotelovy teorie – zoonpolitikon). Úspěšný tým společně dokáže vyvinout nadprůměrné úsilí a snahu, a tím vyprodukovat očekávaný zisk.

„Navzdory nebezpečí procesních ztrát pracuje mnoho lidí na úkolu raději společně, protože obecně předpokládají, že spolupráce je zábavná, radostná, zajímavá (což velmi často je), a že se může touto cestou dojít k vyšší účinnosti a tvořivosti. Například se všeobecně přijímá názor že generováním myšlenek při interaktivním brainstormingovém setkání vznikají plodnější návrhy, než když se lidé o své jedinečné myšlenky a nápady nedělí.“ (Nakonečný, 1999, s. 197-198)

1.3.1. Vlastnosti a cíl týmu

Úspěšnost týmu jako celku závisí na několika určujících vlastnostech. Pokud jeho členové nemají jasně a přesně definované své možnosti, způsoby postupu práce, cíle jichž má být dosaženo je týmová spolupráce silně omezena a může dojít k situaci, kdy je zcela nerealizovatelná.

Dle Hermochové (2006, s. 26-29) úspěšný tým potřebuje mít naplněny následující **charakteristiky**:

► ***Jasně formulovaný cíl***

Skupina musí být s cílem seznámena a musí ho sama uznat za hodnotný a důležitý, jinak jí hrozí rozpad na několik dílčích podskupin, z nichž každá usiluje o rozličný cíl.

► ***Vnitřní strukturu týmu***

Vždy by mělo být v týmu možno odlišit role jeho jednotlivých členů. Členové si sdělují vzájemná reálná hodnocení bez subjektivních konotací. V týmu by měla fungovat efektivní komunikace a měla by být poskytována zpětná vazba na základě kvalitních vzájemných vztahů.

► ***Členové týmu připravení k plnění úkolu***

Členy týmu by měli být lidé kompetentní zastávat právě takovou pracovní pozici, k níž mají odborné i osobnostní předpoklady.

► ***Klima podporující spolupráci***

Především spolupráci týmovou. Je lepší, pokud v týmu panuje spíše neformální, uvolněnější atmosféra.

► ***Externí podpora a uznání***

Velkou motivací pro práci v týmu je uznání jeho práce a podpora od vedení i ostatních pracovníků.

► ***Kompetentní a důsledné vedení***

Osobnost toho, kdo tým vede, a styl, jakým svou roli realizuje významně ovlivňuje atmosféru v týmu i jeho samotný výkon. Na druhou stranu nutno uvést, že vedoucí by neměl skupinu ovládat jednoznačně z pozice moci, kdy by se skupina jen podrobovala vedoucímu, tj. vhodnou formou vedení je vedení demokratické.

Další autoři řadí do výčtu vlastností ještě sdílené cesty, což je sdílená soustava hodnot a pravidel. Týmu nesmí chybět další možnosti rozvoje, musí být za všech okolností dynamický. Pro tým je tedy typická kombinace dvou poněkud protichůdných

tendencí: **sdílení** (které dominuje zejména ve věcné a procesní oblasti) a **rozmanitost** (respektovaná zejména v oblasti lidské a vztahové) [14].

Ke vzniku efektivní spolupráce je třeba překonat počáteční překážky, kterými jsou dva hlavní konflikty. Prvně je nutná schopnost pracovat s napětím mezi potřebami jednotlivce a zájmem celku. A druhou překážku představují rozdíly mezi jednotlivci, které je nutné určitým způsobem vyrovnat, korigovat či odstranit. Nelze však opomenout, že právě ona diverzita dodává týmu potřebnou stabilitu a dynamiku.

Každý zdravý systém si uchovává rozumnou dávku vnitřní rozpolcenosti, která umožňuje zareagovat na nenadálé a nepředvídatelné změny. Rozdíly tedy bývají naopak žádoucí, i když zcela zákonitě vyvolávají konflikty.

Atmosféra panující v týmu by měla být taková, že se žádný člen nebude obávat vyjádřit své pocity a myšlenky týkající se kolektivní práce celého týmu. V souvislosti s tím ani nepotlačovat případné rozpory mezi jednotlivými členy. Ověřeným pravidlem je lépe problémy začít řešit v počáteční fázi, kde je možnost většinu rozporů vyřešit relativně snadněji. Zde se projeví role i schopnosti vedoucího týmu, který by měl být schopen toto dění reflektovat a pracovníky dále podporovat.

Úspěšní vedoucí dodávají členům svých týmů odvalu a sebevědomí, aby přebírali část zodpovědnosti k provádění změn a neplnili pouze zadané úkoly. Podpora možnosti autonomního rozhodování podporuje vzájemnou důvěru mezi členy týmu. Členové pak lépe chápou vizi organizace, jsou schopni překonat stagnaci a chápou, že změny jsou možné [6] .

1.3.2. Výkonnost týmu

Payne (2007, s. 55) ve své publikaci hodnotí týmy podle osmi dimenzí výkonnosti:

1. Záměr a cíle

Společný cíl je samozřejmostí, ale stává se, že tento cíl vidí každý člen týmu v něčem jiném. V ideálním případě do sebe všechny cíle zapadají a jsou žádoucí, ale různorodost cílů může vést k odlišným předpokladům a pracovním praktikám, které je nutné vyřešit dřív, než všichni členové začnou jako tým fungovat.

2. Role

Běžně se stává, že se jednotlivé role v týmu navzájem prolínají a z důvodu malé počtenosti týmu někteří členové zastávají i více rolí, které jsou jim blízké. Pro jednotlivé členy týmu je působení v pracovním týmu podnětné a přitažlivé. Můžou se seznámit s nejrůznějšími přístupy řešení zadaného problému, přispět vlastními nápady a iniciativou. Pro vedení organizace je ale stále důležité vyhodnocovat úspěšnost a posun týmové práce. Ne vždy máme při vytváření týmu k dispozici lidi, kteří ideálně vyhovují konkrétním rolovým požadavkům, což ale neznamená, že tým nemůže fungovat. Obvykle se totiž najde někdo, kdo prostor, v němž nám někdo chybí, zaplní zcela spontánně.

3. Postupy v týmu

Plánováním kariéry lze předejít demotivaci, která může nastat, když zaměstnanec nevidí perspektivu dalšího růstu, příležitost k dalšímu rozvoji a práci začíná vidět jako stereotypní. Nevidí smysl v tom, co vykonává. Rozvoj kariéry znamená úsilí jednotlivce nalézt a uskutečnit svou vlastní cestu a také úsilí organizace, která umožní svým zaměstnancům růst v souladu s jejich schopnostmi. Nejvýhodnější pro organizaci i pro jednotlivce je, když se jeho potřeby shodují s potřebami organizace.

4. Vztahy v týmu

Pro kvalitní práci týmu je nezbytná otevřená komunikace všemi směry, důvěra a respekt. Jen tak má tým příležitost, aby při řešení úkolů, problémů a rozhodování efektivně využíval svoje zdroje a dosahoval tak vysoké produktivity. Základem je sebezpoznání a poznání přínosu druhých, respektování odlišností v pohledu na úkoly, problémy a cesty k jejich dosahování. Vztahy v týmu jsou vztahy vzájemné závislosti. Ne ke každé činnosti je týmová spolupráce vhodná, ne každá skupina je tým.

5. Vztahy mezi týmy

Pro spolupráci a soutěživost je dobré, nachází-li se v podniku více než jeden tým. Máme-li dva a víc týmů, potom mezi nimi může vzniknout zdravá soutěživost. Týmy se mohou porovnávat, začnou být vnitřně motivované stát se lepšími. Právě tu si členové uvědomí nutnost spolupráce uvnitř týmu, která je potřebná k získání vítězství a bude platit známé pořekadlo „více hlav, více rozumu“.

6. Zodpovědnost

Objeví-li se individuální a týmové překážky, každý člen týmu by měl být schopen přijmout plnou zodpovědnost za provedení nezbytných osobních změn, stejně jako zodpovědnost za úspěch týmu.

7. Zaujetí

Vykonávají-li členové týmu zadané úkoly se zaujetím a vkládají do nich vlastní zainteresovanost, nestane se pro ně práce pouhou rutinou, a jsou schopni dosahovat vyšších výsledků.

8. Znalosti a učenlivost

Významnou složkou rozvoje organizace je i rozvoj jejich zaměstnanců. Organizace pečuje o rozvoj svých pracovníků a týmů – jejich znalostí, schopností a dovedností – proto, aby prostřednictvím kvalitních lidí dosahovala vysoké efektivity. Jednou z oblastí, jak rozvíjet jedince, je poskytnout jim odborné vzdělání a trénink.

Na základě míry jakou týmy vykazují v osmi dimenzích výkonnosti je Payne dělí do čtyř kategorií:

1. Samovolná výkonná jednotka

- týmy vykazující velmi nízkou soudržnost,

2. Rodící se tým

- týmy, v nichž se ne všichni členové zavazují stejnou měrou,

3. Autentické týmy

- silné, podporující vztahy s ostatními týmy; tráví méně času zaměřením na strategické problémy,

4. Velmi výkonné týmy

- velký zájem na osobním růstu a úspěchu ostatních členů; zaměření se na strategické problémy.

1.4. Shrnutí teoretických poznatků

V teoretické části práce jsem se věnovala obecné charakteristice organizační kultury, prvkům organizační kultury, utváření a postupu změn v organizační kultuře.

Vybraným nástrojem pro změnu se stal teambuilding, jako dnes velmi populární metoda k formování pracovních skupin v rámci organizační kultury.

Pokusím-li se shrnout podstatu tembuildingu, jeho hlavním cílem je vybudovat tým, který dokáže efektivně spolupracovat. Teoretické koncepty prezentují a vysvětlují dynamiku skupiny, komunikaci mezi členy a zaujímání rolí ve skupině. Pro každou práci se skupinami je také nutno znát její strukturu a vnitřní procesy, které se během fungování skupiny mění.

Samotní členové pracovní skupiny mnohdy neznají procesy, které se ve skupině probíhají, a proto tu jsou ku pomoci zkušení instruktoři. A právě díky zážitkům

na teambuildingových kurzech se účastníci tyto procesy učí rozpoznávat a následně s nimi efektivně pracovat. lépe pracovat. Zkušenosti zde nabyté se přenášejí i do dalšího pracovního procesu skupiny. Jejich rozvoj tedy nekončí spolu s kurzem, ale pokračuje dále. Účastníci si na kurzech aktivně procvičí doporučené klíčové kompetence, dovednosti i schopnosti. Ve velké většině případech se jedná o komunikaci, schopnost kooperace, což jsou základy všech mezilidských vztahů.

Na druhé straně je však nutné se zmínit, že teambuilding nemusí být vždy úspěšný a přínosný. Pojmeme-li tento problém v obecné rovině, hlavní zdroje nezdaru teambuildingového programu lze spatřovat v nesprávném uchopení jeho základních pilířů. Těmi jsou role lektora, funkce zpětné vazby a nastavení účastníků pro další osobní rozvoj. Při absenci kteréhokoliv z těchto faktorů se výrazně snižuje účinnost teambuildingového programu a jeho pozitivní výsledky.

Dalším limitujícím faktorem je též velikost zúčastněné skupiny. Aby byl teambuildingový program efektivní, neměl by počet členů týmu být tak vysoký, že by lektor ztratil možnost všechny pozorně sledovat a vnímat dění ve skupině.

Přesto se domnívám, že role týmových výcviků je v moderním světě nenahraditelná. V současné době, která preferuje rychlost ve všech oblastech života, je nutnost investovat do lidí, kteří toto rychlé tempo zvládnou. Nejde jen o rychlost jejich práce, ale zejména o schopnost cíleně a pečlivě plnit úkoly v týmu, který může být jakkoli různorodý. A právě toto je hlavní význam teambuildingu. Naučit lidi, jak efektivně spolupracovat a konstruktivně vyřešit zadaný úkol.

2. ANALYTICKÁ ČÁST

2.1. Stručná charakteristika vybraného podniku

Pro analytickou část své práce jsem si zvolila společnost Cenega Czech, s. r. o.

Společnost Cenega Czech je přední distribuční společností v oblasti počítačové zábavy v České republice. Zabývá se distribucí her pro PC a stejně tak i pro konzoly PlayStation. Firma na českém trhu začala působit již v roce 1988, kdy se specializovala na prodej počítačů. V roce 1993 své aktivity rozšířila a začala prodávat počítačové hry, zanedlouho poté se stala aktivní v přímém importu herního softwaru a hardwaru. V květnu roku 1996 se stala partnerem společnosti Sony Czech pro distribuci hardwaru a softwaru pro PlayStation a v roce 2003 distributorem her pro herní konzoli Nokia N-Gage. V květnu roku 2005 došlo k akvizici společnosti Cenega a jejích sesterských společností na Slovensku a Polsku distribuční a vydavatelskou firmou 1C Company. 1C Company se tak stala největším distributorem herního softwaru ve střední a východní Evropě.

2.2. Analýza potřeb týmu

Jak bylo zmíněno výše, Cenega Czech má sesterské společnosti na Slovensku a v Polsku, se kterými spolupracuje na vývoji herních manuálů. Je tu tedy každodenní potřeba neustálé komunikace mezi „národními týmy“. Firemní komunikaci v tomto případě můžeme zkoumat ze dvou pohledů. Jednak komunikaci mezi grafickými týmy v ČR, na Slovensku a Polsku, a nebo komunikaci mezi spolupracovníky jednotlivých grafických oddělení.

S žádostí o spolupráci na mém projektu jsem oslovila tým grafického oddělení pražské pobočky společnosti Cenega Czech. Vedoucí tohoto oddělení mi vyšel velmi

ochotně vstříc, poskytl mi veškeré potřebné informace a naše komunikace probíhala bez sebemenších problémů

2.2.1. Charakteristika týmu

Tým grafiků pražské pobočky společnosti Cenega Czech má 8 členů. Toto oddělení bylo založeno v roce 2005, kdy došlo k akvizici distribuční a vydavatelskou firmou 1C Company. Organizační struktura této pracovní skupiny je tvořena vedoucím grafického oddělení a sedmi podřízenými grafiky. Celý tým tvoří muži, jejichž věkový průměr je 31 let.

Nejdéle ve společnosti působí vedoucí oddělení, který se na tuto pozici dostal prostřednictvím výběrového řízení v roce 2005, kdy bylo grafické oddělení zřízeno. V témže roce bylo přijato pět grafiků, a k rozšíření týmu o další dva spolupracovníky došlo na začátku letošního roku.

2.2.2. Prostředky pro analýzu týmu

K analýze potřeb tohoto malého týmu jsem zvolila využití dotazníků a modelového rozhovoru z publikace autora Vivette Payne³, konzultanta a publicisty specializujícího se na organizační, týmový a personální rozvoj. Jako autor specializovaných publikací spolupracuje na pozici odborného poradce s American Management Association.

Jeho publikace je manuálem pro aplikaci teambuildingového výcviku, jenž staví na čtyřech základních principech:

1. Aby byl teambuilding přínosný, nemusí zabrat spoustu času.
2. Teambuilding by se měl spíše zameřit na posílení týmového výkonu než na propagaci týmového prostředí.

³ PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007. 339 s. ISBN 978-80-251-1588-6.

3. Obvykle bývá teambuilding nejefektivnější, pokud je veden externím školitelem, ne vedoucím týmu.
4. Musí existovat závazek k teambuildingu.

Důvodem, proč jsem k analýze týmu, využila publikace Vivette Payneho bylo, že obsahuje jasné instrukce k postupu a realizaci teambuildingového programu a snadno použitelné hotové materiály, které se dají flexibilně upravit podle individuálních potřeb a možností.

2.2.3. Analýza týmu

Po celou dobu analýzy týmu jsem spolupracovala se dvěma členy tohoto týmu, jedním z nich byl samotný vedoucí týmu. Což považuji za předpoklad věrohodnosti výsledků a možnost aplikace na celý tým.

Pro vypracování praktické části jsem využila dvou dotazníků. Účelem prvního (uveden jako *příloha č. 1*) bylo zjistit, zda-li má tým vůbec nějaký problém, a zda je na jeho odstranění vhodné aplikovat teambuildingový kurz. V případě opačné situace vyjde, že tým teambuilding nepotřebuje.

Druhý dotazník (*příloha č. 3*) ověřuje celkovou výkonnost týmu a zaměřuje se na zcela konkrétní kategorie, ve kterých zaostává.

Poslední částí analýzy je rozhovor (*příloha č.5*) s vedoucím a členem týmu. Pokouším se tak zjistit do jaké míry se s výsledky dotazníku ztotožňují s realitou a jaké řešení vidí samotný vůdce týmu, a zda-li je využití teambuildingu vůbec vhodné. Mou snahou je tedy odhalení problému týmu a jeho vyřešení metodou teambuildingu. Jako zakončení praktické části předkládám možný návrh vhodného kurzu pro analyzovaný tým.

2.2.4. Metody vyhodnocení výkonnosti týmu

O vyplnění obou dotazníkových archů jsem požádala všech 8 členů zkoumaného týmu. Od každého z nich se mi dostalo pozitivní zpětné vazby a vyhodnocení jejich odpovědí je shrnuto v přílohové části této práce.

2.2.4.1. Test míry potřeby teambuildingu

Test míry potřeby teambuildingu (příloha č. 1) a jeho vyhodnocení (příloha č. 2). Členové týmu přiřazovali k 25-ti tvrzením míru svého ztotožnění s těmito tvrzeními. K výběru měli tři následující možnosti, které byly odlišně bodovány:

1 bod – neovlivňuje vůbec

3 body – ovlivňuje trochu

5 bodů – ovlivňuje velmi

Po sečtení bodů za každou otázku, byl zjištěn bodový průměr pro každou z nich a po součtu průměrů všech 25-ti otázek, bylo výsledné bodové skóre **91 bodů**.

Tým se podle dosaženého výsledku zařadil do kategorie, **kdy by se nad možnostmi teambuildingu měl vážně zamyslet.**

2.2.4.2. Test výkonnosti týmu

Účelem *testu výkonnosti* (příloha č. 3) bylo zhodnotit tým dle osmi dimenzí výkonnosti: záměr a cíle, role, postupy v týmu, vztahy v týmu, vztahy mezi týmy, zodpovědnost, zaujetí, znalosti a učenlivost.

Test se skládal z 56-ti otázek, které členové týmu hodnotili opět dle míry svého ztotožnění na stupnici:

5 bodů	Plně souhlasím
4 bodů	Souhlasím
3 bodů	Různé – projevy se různí a jsou nekonzistentní
2 bodů	Nesouhlasím
1 bodů	Nesouhlasím silně

Vyhodnocení vyplněných archů (příloha č. 3) spočívalo jednak ve stanovení bodového průměru v rámci jednotlivých dimenzí výkonnosti, ale také celkovém bodovém součtu, který činil **183 bodů**.

Výsledný počet bodů vedl k zařazení týmu do jedné z **kategorií** na škále:“

Tabulka č. 2: Kategorie výkonnosti týmu

Kategorie výkonnosti	Bodové rozpětí
Samovolná výkonná jednotka	168 – 195
Rodící se tým	196 – 223
Autentické týmy	224 – 251
Velmi výkonné týmy	252 a více

Zdroj: Payne (2007, s. 54)

Týmy, jenž získaly **168 až 195** bodů, jsou dle Payneho **samovolné výkonné jednotky**, které jsou charakteristické nízkou vnitřní soudržností.

Což v tomto konkrétním případě představuje neschopnost týmu společně dosahovat vytčených cílů za co nejvyššího využití potenciálu jednotlivých členů a „synergického efektu“ spolupráce.

Někdy mohou týmy vykazovat mnohé z osmi dimenzí výkonnosti. Jsou ovšem hodnoceny jako samostatné, jelikož dimenze výkonnosti nejsou součástí kultury týmu. Někdy například týmy vykazují skvělé výsledky, ale jindy zase ne. Tudiž členové spolupracují, ale jindy opět ne. Z toho vyplývá, že přestože tým může mít společný záměr, není smysluplný, a pro členy týmu je poměrně náročné, aby uzpůsobili svoji práci záměru týmu.

Samovolná výkonná jednotka *dle Payneho* pociťuje zmatek a frustraci, protože jej organizace, zákazníci a někdy i vedoucí týmu činí zodpovědnou za předvedení všech dimenzí výkonnosti týmu. Stejně jako pracovní skupiny, i tyto týmy přispívají mnohem méně, než je jejich možný potenciál. Členové týmu vyvíjejí ohromnou energii a diví se, proč má tým stále stejné problémy a nepřináší výsledky, které by odpovídaly individuálním schopnostem jednotlivých členů týmu. [6]

2.2.4.3. Rozhovor

Třetí částí analýzy týmu byl rozhovor, jež jsem provedla za účelem utřídění a ucelení výsledků získaných z dotazníků. Záznam rozhovoru uvádím jako přílohu č. 4.

Oba členové týmu zhodnotili výsledky dotazníku jako objektivní a se zařazením do kategorie samovolná výkonná jednotka se zcela ztotožnili.

2.3. Závěry ze získaných dat

Jako svůj výchozí cíl jsem si stanovila spojit a ucelit veškerá data a na jejich základě navrhnout vhodnou strukturu teambuildingového kurzu pro daný tým. Společně jsme probrali výsledky všech dimenzí výkonnosti, a mým úkolem bylo rozpoznat a pochopit základní potřebu týmu a následně ji řešit.

V prvé řadě jsem se z výsledků snažila interpretovat, zda-li tým teambuilding potřebuje či nikoliv. Dotazník míry potřebnosti teambuildingu stanovil variantu „bylo by dobré se nad použitím teambuildingu vážně zamyslet“. Tato skutečnost byla dále potvrzena vyhodnocením výkonnosti týmu. Jak je zřejmé z výsledkové tabulky (příloha

č. 4) nejkladnější hodnoty týmu se nacházejí u položky vztahy mezi týmy a vztahy v týmu.

Naopak je tomu u položky zaujetí, znalosti či zodpovědnost. Po osobním rozhovoru nakonec vyšlo najevo, že členové v týmu a mezi týmy nemají absolutně žádný problém, co se vztahů týče. Všichni se mezi sebou dobře znají a mají vzájemný přátelský přístup, totéž můžeme konstatovat o vztahu nadřízený vs. podřízený. Společně s vedoucím týmu jsme se tedy shodli na výsledcích průzkumu a potřebnosti teambuildingu, neboť tým vykazuje zásadní nedostatky, které by bylo radno odstranit.

Rozhodla jsem se tedy navrhnout teambuilding „ušitý na míru“ grafickému oddělení. K tomu bylo ovšem zapotřebí hlubší analýzy. Prvním předpokladem bylo, že jsme se členy týmu shodli na potřebnosti teambuildingu, a poté začali rozebírat konkrétní body, na které je potřeba zacílit. Mým názorem je, že tým se potýká s falešnou představou, že je dobře fungujícím týmem, jelikož mezi členy panuje neustálá přátelská atmosféra. Postupem času se ale dotazovaní hlouběji zamýšleli, nad výsledky dotazníku a nad reálnou situací v týmu. Na povrch vyplul hlavní problém a to ten, že v týmu nefunguje spolupráce

Klasická situace vypadá tak, že všichni pracují na svém úkolu, nemají potřebu si navzájem pomáhat a předávat si zkušenosti, i když by si tak usnadnili a ušetřili spoustu práce. Laicky řečeno: „každý si hrabe na svém písečku“. Ve vzájemné spolupráci nevidí smysl, význam ani přínos.. A tak i když porozumění členů v neformální rovině je bezproblémové, v práci vystupuje každý sám za sebe.

Dále je v týmu nedostatek motivace, což činí členy více pasivními a jak poznamenal vedoucí týmu, stávají se neiniciativní a ztrácejí zájem. Podle mého názoru je třeba, aby tým byl dynamičtější a flexibilnější. Toho můžeme dosáhnout jedině tehdy, pokud tým začne spolupracovat, předávat si informace apod., klíčovým prvkem je ale právě chybějící motivace. Z rozhovoru dále vyplynulo, že vedoucí týmu považuje nespolupráci mezi členy týmu za svou vlastní organizační neschopnost.

Teambuilding zaměřený na budování spolupráce by měl vyřešit základní problémy v týmu. Teambuilding by také mohl být považován jako určitá složka motivace.

Reflexe na teambuildingový kurz, který povede zkušený lektor, by měly odhalit skutečný problém celého týmu, který by za jiných okolností nebylo možno určit.

3. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SITUACE

3.1. Vlastní návrh teambuildingového kurzu

V této části své práce představuji teambuildingový kurz, sestavený pro grafické oddělení. Program je sestaven z aktivit, jejichž výběr se přímo opírá o výsledky analýzy týmu, přičemž kurz se snaží postihnout hlavní nedostatky týmu a nastínit vhodné řešení. Koncept kurzu je tedy založen zejména na programových hrách podporujících **spolupráci a komunikaci**.

K volbě těchto aktivit jsem přistoupila zejména z důvodu, že tým se nikdy dříve teambuildingu neúčastnil, a nejsou zde tedy žádné základy, na kterých by bylo možno stavět. Dále jak vyšlo najevo z dotazníkového šetření, tým herních grafiků má minimum aspektů skutečného týmu. Proto je rozvoj spolupráce a komunikace základním principem rozvoje týmového ducha.

Teambuildingové schéma jsem navrhovala dle logické struktury, kde jsem našla inspiraci u zkušených autorů zabývajících se touto problematikou, jako jsou Vladimír Svatoš, Jan Neumann a Daniel Franc.

3.1.1. Organizace kurzu

Po organizační stránce, bude kurz rozvržen do tří dnů. Bude se jednat o pátek, sobotu a neděli. Tato délka kurzu je nejvyužívanější a pro vzorový návrh postačující. Všeobecně platí, že zaměstnanci neradi obětují svůj volný čas, ale na druhé straně zaměstnavatelé zase neradi pouštějí své podřízené v pracovní době. Tato volba je tedy snahou o určitý kompromis, kdy o čas přijdou obě strany. Pokud je ovšem teambuilding navržen dostatečně kreativně a účastníci se z něj vracejí s pocitem obohacení, rozhodně pak považují čas strávený na kurzu za přínosný a nelitují, že jej obětovali.

Principem plánování programu je jeho realizovatelnost, takovým způsobem, aby byl kurz pro celý tým přínosný a zábavný. Při rozhovorech jsem si utvořila určitou matnou představu o atmosféře, která v týmu panuje, a jednotlivým členům jsem subjektivně přisoudila hrubé charakteristiky jejich osobností. Z těchto kritérií budu vycházet při sestavování plánu.

Pro vedení kurzu a koordinaci navrženého programu bude najat externí lektor se zkušenostmi v oblasti teambuildingových a outdoorových aktivit.

Jako lokalita pro realizaci třídního programu je navržena obec Vlachovice v okrese Žďár nad Sázavou, která nabízí mnoho míst s přírodními, kulturními a historickými zajímavostmi.

3.1.2. Obsah kurzu

Vybraný tým se nachází někde na hraně mezi týmem a pracovní skupinou. Aby se jako tým udržel a dokázal vyšplhat alespoň o kategorii výše, rozhodla jsem se všechny hry zahrnuté do programu koncipovat způsobem, který bude zaměřen výhradně na rozvoj spolupráce a komunikace, což jsou dva stěžejní pilíře, na nichž je možno dále stavět a tým stmelit více do hloubky.

Po předešlém rozhovoru s potenciálními účastníky kurzu, jsem shledala, že žijí ve svém virtuálním světě a jejich povahy jsou spíše introvertní. Mou snahou bylo zvolit takové hry, které by u účastníků navodily neformální atmosféru, byly přínosné pro řešení problémů, ale zároveň nepřesahovaly hranice jedinců, kteří by se poté cítili být do her nuceni, což je u teambuildingu téměř nepřístupné.

Délka kurzu je v našem případě postačující, přesto však není možné do něj včlenit aktivity, které jsou poměrně náročné na čas. Proto jsem pro skladbu teambuildingu volila zejména kratší hry, kterých je možno vyzkoušet hned několik, než jedinou hru, která by trvala celý den. Také by se mohlo stát, že celodenní hra by

působila jednostranně a rozvíjela pouze minimum aspektů týmového ducha, což by bylo naprosto neefektivní. Více her, přináší více variant a mohou zasáhnout více osobnostních rovin zúčastněných.

3.1.3. Podrobný harmonogram kurzu

Tabulka č.4, zachycuje základní časové rozvržení kurzu, z něhož je odvozen a vytvořen podrobnější harmonogram, obsahující již konkrétní programové hry.

Tabulka č. 3: Základní časové rozvržení kurzu

Čas	1. den - Pá	2. den - So	3. den - Ne
9:00		Snídaně	Snídaně
10:00		Dopolední program	Dopolední program
12:00	Příjezd	Reflexe	Reflexe Celkové zhodnocení kurzu
13:00	Oběd	Oběd	Oběd
14:00	Odpolední program	Odpolední program	Odjezd
17:00	Reflexe	Reflexe	
18:00	Večeře	Večeře	
19:00	Večerní hra	Společenský večer	

Zdroj: Vlastní tabulka

Příjezd je naplánován na páteční poledne, účastníci mají dostatek času na ubytování a společný oběd. Na odpolední hodiny je připraven specifický program a den je zakončen noční hrou. Příjezd v odpoledních hodinách je záměrně zamítnut, aby co největší část dne mohla být naplněna různými aktivitami.

Druhý den je započat snídání v devět hodin ráno, účastníci načerpají přes noc dostatek energie a zbytek dne je možné se věnovat velké řadě programových her. Poslední společný večer před odjezdem, bude vyplněn společenskou akcí. Snahou organizátorů bude vyvolat u účastníků pocit, že je o ně maximálně postaráno, protože večer netráví samotní ve svých pokojích, ale společnou zábavou, kterou jim přichystají.

Na program třetího dne jsou zařazeny již jen lehčí odpočinkové aktivity. Před obědem je celkové zhodnocení kurzu. Poznatky o tom, co jednotlivým účastníkům kurz přinesl a jejich shrnutí pro využití v praxi. Je tedy naplánován dopolední program, poté závěrečný oběd a čas na balení a odjezd.

1. den – podrobný program

- | | |
|--------------|---|
| 12:00 | Příjezd, ubytování |
| 13:00 | Oběd |
| 14:00 | Vzájemné představení se organizátorů a účastníků. Seznámení se lokalitou, ve které program bude probíhat. Rozdání časového harmonogramu účastníkům a rozbor jednotlivých částí kurzu. Vyjasnění si pravidel. Důraz kladen především na motivaci. Motivace účastníků, představení jednotlivých her a nadnesení jejich zaměření účelu. |
| 15:00 | Poučení účastníků o bezpečnosti, zdůraznění možných rizik outdoor programů a nabádání účastníků k dodržování bezpečnostních pravidel. Představení pomůcek, se kterými se bude pracovat. |
| 16:00 | Icebreakers – neboli tzv. „zahříváčky“. Účastníky by tyto hry měly motivovat pro koncentraci teambuildingu a oproštění se od každodenních pracovních povinností. Jde o jednodušší nenáročné hry, které jsou spíše zábavného charakteru.

Noemova archa – Na začátku hry každý hráč obdrží lísteček se jménem určitého zvířete. Zastoupeny jsou rozličné druhy zvířat. Každý |

druh se tu objevuje nejméně dvakrát. Hráči jsou rozestavěni na větší vzdálenost od sebe. Na povel začne každý hráč napodobovat zvuky daného zvířete a poslouchá, kde se ozývá podobné volání. Jednotlivé druhy se snaží shromáždit.

Zasedání - Všichni vytvoří kruh, tak aby se dotýkali ramen, poté udělají vpravo v bok a tři úkroky do středu kruhu. Je tedy nastavena optimální velikost kruhu. Každý uchopí v pase partnera před sebou. Poté všichni udělají podřep a sednou si na kolena hráče stojící za ním. Stačí malé zaváhání a celý kruh se zborší.

17:00 Reflexe – rozbor cvičení.

18:00 Večeře.

19:00 **Vlajky na stožár** – Úkolem je vztyčit vlajku na stožár, kterou si tým sám vytvoří. Stožár je uprostřed kruhu a účastníci do tohoto kruhu nesmí vstoupit ani se dotknout vytýčeného území pomůckami. Pomůcky jsou lana a karabiny [15].

2. den – podrobný program

9:00 Snídaně

10:00 **Vyjednávání o dvě desetikoruny** – Cvičení zaměřené na rozvoj komunikace. Rozdělí tým do skupin po dvou až třech. Každý tým dostane dvě desetikorunové mince. Týmy se musí kultivovaně rozhodnout, kdo si mince nechá. Pokud se nebudou schopni rozhodnout, rozhodne hlas většiny. Pokud se do uplynutí časového limitu tým nerozhodne, mince ztrácejí ve prospěch lektora.

10:30 **Chytej** – Cvičení na rozvoj spolupráce.
Jednoduché cvičení, účastníci házejí balonkem v rychlém tempu a snaží se stále zlepšovat čas, který jim trvá, než míč oběhne všechny členy

týmu. Skupina vidí, že proces je možné vždy vylepšit a že na tomto zlepšení se musí podílet celý tým.

- 11:00** **Únik z bludiště** – Cvičení na rozvoj spolupráce.
Mezi stromy v lese napneme provázky. Účastníci mají zavázané oči a každý stojí na jiné straně bludiště. Jejich úkolem je se nevzájem najít a společně nalézt cestu ven z bludiště. Mohou chodit pouze podél provazu a směr měnit pouze u stromů a nebo tam, kde se provaz kříží.
- 12:00** Reflexe – rozbor cvičení.
- 13:00** Oběd.
- 14:00** **Stavba plavidla** – Rozvoj spolupráce. Účastníci dostanou k dispozici materiál, z něhož mají za úkol sestavit libovolné plavidlo. Všichni se musí na práci podílet a zároveň být co nejvíce kreativní. Poté se musí na vyrobeném plavidle přeplavit na řece z jednoho bodu na druhý. Pokud plavidlo cestu nezvládne, účastníci končí ve vodě.
- 16:00** **Karetní trojúhelníky** – Cvičení na rozvoj komunikace. Vyjednávací činnost, při které tým vyjedná o kousky hracích karet, aby byl schopen z těchto částí sestavit celé karty. Účastníci se snaží dívat na věci z perspektivy druhých, ještě dříve, než se je budou snažit ovlivňovat a přesvědčovat.
- 17:00** Reflexe.
- 18:00** Večeře.
- 20:00** **Casino Las Vegas**
Účastníkům dostanou stylové kostýmy, oděvní doplňky a jsou pozváni do casina. Čeká je vyzdobený sál s personálem také v kostýmech. Účastníci mají možnost se odreagovat při „hazardu“, black jacku, turnaji v páce atd. [15]

3. den – podrobný program

- 9:00** Snídaně.
- 10:00** **Počítám s tvou pomocí** – Pro rozvoj spolupráce.
Všichni se postaví do kruhu, zavřou oči a každému bude na čelo napsáno

určité číslo. Účastníci se promíchají, poté otevřou oči a budou beze slov tvořit trojice, tak aby součet jejich čísel na čele dával hodnotu 100. Kombinace čísel musí být zvolena tak, aby žádný hráč nezůstal sám.

10:30 **Ovčák a ovce** – Pro rozvoj spolupráce.

Ovčák má za úkol co nejrychleji zahnat stádo ovcí do ovčína. Jenže ovce osleply a nemůžou mluvit, a ovčák nemůže mluvit ani se pohybovat. Znamená to, že musíme vymyslet komunikační systém beze slov a doteků. Na volbu signalizace a strategie je časový limit 10 minut. Po uplynutí času si všichni hráči zavážou oči. Vedoucí zvolí jednoho hráče, který se stane ovčákem a sejme si pásku z očí. Ovčák musí beze slov navázat kontakt z ovce (jinými zvukovými signály). Všechny ovce se musí dostat do ovčína.

12:00 Reflexe a celkové zhodnocení kurzu.”

13:00 Oběd.

14:00 Odjezd [15].

3.1.4. Volba výběru teambuildingových aktivit

Volba výběru aktivit a jejich efekt - 1. den

První den je pro začátek nenáročný. Jde zejména o představení programu a seznámení se z organizátory. Den je vyplněn aktivitami typu icebreakers, jelikož je velmi důležité, aby si účastníci zvykli v novém prostředí a oprostili se od všech pracovních starostí, které mají v reálném životě. Do výběru jsem zařadila hry Noemova archa a Zasedání. Tyto hry nejsou příliš náročné na energii, spíše dokonale poslouží jako „zahříváčky“.

Noemova archa je cvičení, které účastníky nejen pobaví, ale přispěje k navození uvolněné atmosféry. V první řadě je účastník nucen překonat sám sebe, aby opravdu začal hlasitě napodobovat zvířecí zvuky a to dostatečně hlasitě, aby jej jeho partner (stejný zvířecí druh), zaslechl. Druhou fází je přimět účastníky, aby ostatním

naslouchali, protože jedině tak mohou svého „zvířecího“ partnera nalézt. Po úspěšném zvládnutí takové hry, kdy některým třeba bude připadat i trapné kvokat nebo štekat mezi dospělými lidmi, je pak mnohem snazší se vrátit k „obyčejné“ komunikaci.

Zasedání představuje první společnou aktivitu, kde se jednotlivec musí spolehnout na svého týmového kolegu a současně být oporou druhému kolegovi, protože sebemenší zaváhání může způsobit, že snaha celého týmu přijde v niveč. Obtížnější je zřejmě spoléhat se na svého partnera, protože to vyžaduje určitý stupeň důvěry, kterou do něj vkládá. Zejména pro jednotlivce, kteří jsou zvyklí za všech okolností řešit věci pokud možno vlastními silami je takovéto cvičení rozhodně velkou výzvou. Zasedání tak představuje jakousi průpravu k programu následujícího dne, který je zaměřen především na rozvoj týmové spolupráce.

Programem prvního večer je ceremoniál **Vztyčování vlajky na stožár**. Kolektiv má za úkol vymyslet svůj týmový symbol, který zobrazí na vlajku. Poté jí společnými silami vztyčí na stožár. Jde opět o spolupráci, naznačení symboliky týmového ducha a zahájení teambuildingu. Účastníci tak mají možnost kreativně vyplnit večer a dále rozvíjet vztahy navázané během dne.

Volba výběru aktivit a jejich efekt - 2. den

Druhý den je již celkově náročnějšího charakteru. První aktivitou je cvičení **Vyjednávání o dvě desetikoruny**. Toto cvičení je určeno pro zahřátí, je klidnější, zaměřené na rozvoj komunikace, proto je na programu jako první ihned po snídani. Účastníci jsou rozděleni do dvojic, tudíž se opravdu každý zapojí do komunikace a nemůže pouze mlčet a poslouchat jako při hromadných debatách. Zde se musí projevit každý a vynaložit úsilí o získání mincí. Pokud se nejsou schopni dohodnout, mince získává lektor. V reflexi se může dále řešit z jakého důvodu získal mince jeden, a ne ten druhý. Naučí se tak nemít obavy projevit svůj názor a vhodně argumentovat.

Další dopolední aktivity, **Chytej a Únik z bludiště** jsou zaměřeny tentokrát na spolupráci. Jsou již o něco náročnější než-li předchozí cvičení. Odehrávají se v terénu a je tu zapotřebí i fyzická aktivita. Jedná se o propojení dynamického myšlení a části fyzické kondice.

Cvičení Chytej můžeme zpestřit například tím, že stanovíme šibeniční časový limit a množství pokusů, které účastníci mají k tomu, aby se limitu mohli přiblížit. Každý hráč musí být rychlý a bystrý, jinak se týmu jen těžko podaří dosáhnout cíle. Účastníky musíme podpořit v dravosti a chuti pro vítězství, protože tento postoj chceme udržovat i v běžném pracovním životě týmu. Každý musí vyvinout maximum, aby bylo dosaženo co nejlepšího časového výsledku.

Únik z bludiště je opět zaměřen na budování spolupráce. Účelem je také, aby se účastníci naučili dodržovat pravidla, protože požadavky a pracovní postupy, které jsou na ně kladeny ve skutečném životě musí být také dodržovány. Účastník například zaslechne hlas druhého člověka, ale nemůže se za ním vydat. Musí se vzájemně dohodnout, kde se setkají a jejich pohyb je limitován, mohou chodit pouze podél lan a měnit směr v místech překřížení lan či u stromů. Je jen na účastnících, jakou techniku zvolí k dosažení cíle, zda se budou dorozumívat dle předem vymyšlených signálů, nebo aplikují opravdu novou kreativní techniku.

Po obědě je v plánu ústřední hra dne, neboli **Stavění plavidla**, která je z hlediska času nejnáročnější. Účastníci musí plně aktivovat své síly, pokud se nebude snažit jeden, jeho neochotu může odnést celý tým. Záleží také na počasí, je-li ovšem zima a voda je studená a účastníci skončí ve vodě, o to je náruživější debata při reflexi a následném hledání příčin selhání. Účastníci si musí umět rozdělit role dle funkcí, musí si také navzájem pomáhat a splnit časový limit, který je omezuje. Jde o velmi oblíbené cvičení, které má také spoustu přínosů pro praxi. Naučí účastníky, že je nutné předem si stanovit role, kdo jaký dílčí úkol bude vykonávat, že je potřeba si pomáhat a také dodržet časový limit. To vše je potřebné i v praxi, například při práci na zadaném projektu. Naučí skupinku lidí pracovat jako opravdový tým, který se dokáže podporovat.

Další oddychové cvičení zaměřené na komunikaci, tedy **Karetní trojúhelník**. Účastníci se tak opět uvedou do klidu a budou psychicky svěží pro společenský večer. Princip hry je podobný jako u Vyjednávání o dvě desetikoruny. Jde o prohlubování komunikace, naučí každého vyjadřovat se a požádat o to, co potřebuje. Jde také o motivaci dosáhnout daného cíle. Někomu se podaří vyjednat tolik kousků, že je schopen sestavit celou kartu a jinému ne, v reflexi se opět řeší, z jakého důvodu někdo dosáhl

sestavení karty a ostatní ne. Kdo a v čem udělal chybu, jakou odlišnou taktiku by měl příště volit.

Po večeři je dostatek času na přípravu společenského večera. Podmínkou účasti je, že se všichni musí být upraveni a oblečeni, jakoby šli do opravdového casina v Las Vegas. Společenský večer má mít nádech luxusu, není žádoucí, aby večer účastníci strávili na pokojích o samotě, měli by mít pocit, že je o ně skutečně pečováno a čas strávený na teambuildingu je plně a efektivně využit. Nejedná se již o cvičení, ale o odměnu pro hráče za jejich celodenní úsilí.

Volba výběru aktivit a jejich efekt - 3. den

Třetí, tedy poslední den teambuildingu, jsou navrženy dvě krátké hry opět na rozvoj spolupráce. Hra **Počítám s tvou pomocí**, se zaměřuje na koordinaci účastníků. Všichni jsou nuceni logicky přemýšlet a vytvářet trojice tak, aby nikdo nezůstal na liko. Mezi sebou si vytváří vlastní symbolickou řeč, aby se dorozuměli beze slov.

Na stejném principu je postavena i strategie hry Ovčák a ovce. Společnými silami vytváří účinnou strategii, která povede k dosažení daného cíle. Všichni se podílejí, a zároveň akceptují názory druhých. Ke shodě se musí dopracovat ve stanoveném časovém limitu.

Všechny tyto hry jsou založeny na rozvoji spolupráce a komunikace, což je prvotní záměr celého projektu. Charakteristiky a poslání těchto her jsou jasně přenositelné do pracovního prostředí. Tým grafiků se jeví jako samovolná výkonná jednotka, proto jsou tyto hry zaměřené na rozvoj vzájemné pomoci a podpory. Jinak není možné, aby se tým posunul v žebříčku výkonnosti o stupeň výše.

Jedna z nejdůležitějších částí celého kurzu je závěrečné zhodnocení. Účastníci podávají zpětnou vazbu, co jim kurz přinesl, čím je obohatil, co je překvapilo a podobně. Dále zda si myslí, že mohou nově nabyté dovednosti a prožité zážitky aplikovat při svojí práci a v jakých oblastech mohou těžit z přínosů tohoto kurzu. Mohou se vzájemně podělit o poznatky z rozdílů jak se chovají v práci, a jak naopak na kurzu dokázali překvapit (nebo zklamat). V neposlední řadě jde také o zhodnocení

jednotlivých účastníků ze strany koordinátora teambuildingu, či jednotlivých lektorů. Shrnují se dosažené výsledky, vypichují zásadní body kurzu, opakují se vzešlá fakta a dosažené úspěchy osobní i týmové.

Poslední den si účastníci mohou vydechnout u posledního společného jídla a rozloučit se. Před odjezdem jim je předána jejich týmová vlajka, která může zdobit společnou kancelář a připomínat kurz a pravidla vzešlá z něj, jež se mají snažit dodržovat. Pak následuje samotný odjezd.

3.1.5. Ekonomické zhodnocení návrhu

Navrženým místem pro uskutečnění třídního kurzu je obec Vlachovice v okrese Žďár nad Sázavou. Jedná se o velmi klidnou lokalitu ve vzdálenosti 163 km od Prahy, která nabízí ubytování v Hotelu Pavla Vysočina, který je obklopen příjemným přírodním prostředím, které je ideální pro uskutečňování programových her s outdoor prvky. V případě nepříznivého počasí, nabízí hotel dostatečně velkou společenskou místnost.

Tabulka č. 4: Finanční plán třídního kurzu:

<u>Ubytování:</u>	
2× čtyřlůžkový pokoj	2 880,-
1× jednolůžkový pokoj pro lektora	686,-
<u>Stravování:</u> 9× plná penze	2 250,-
<u>Doprava:</u>	
8× vlak (Praha – Žďár/Sáz.)	1 704,-
8× autobus (Žďár/Sáz. - Vlachovice)	272,-
<u>Lektor:</u>	
cestovné pro lektora (2 × 163 km × 6,-)	1 956,-
Služby lektora (3 dny × 5 000,-)	15 000,-
1× jednolůžkový pokoj pro lektora	686,-

Zdroj: Vlastní tabulka

Finanční náročnost takto sestaveného programu by v souhrnu činila **25 434 Kč**.

Pro srovnání uvádím ceník teambuildingové agentury Adventura:

Tabulka č. 5: Ceník specializované teambuildingové agentury

Maximální počet účastníků	Potřebný počet lektorů	1 den	2 dny
15	3	38 000,-kč	66 000,-kč
20	4	42 000,-kč	72 000,-kč
30	5	48 000,-kč	84 000,-kč
40	6	54 000,-kč	90 000,-kč
50	7	58 000,-kč	102 000,-kč
70	8	65 000,-kč	114 000,-Kč
90	10	82 000,-kč	140 000,-Kč
100	11	96 000,-kč	160 000,-kč

Zdroj: www.teambuilding.cz

Cena programu zahrnuje

- Základní vstupní analýzu
- Přípravu projektu na klíč
- Realizaci projektu
- Vlastní lektorskou a instruktorskou činnost
- Veškerý potřebný materiál
- Pojištění v důsledku úpadku a na škody způsobené třetím osobám do výše 15 mil.

Cena programu nezahrnuje

- **Ubytování a stravu účastníků a instruktorů.** Tato bude fakturována ve výši nákladů skutečně účtovaných ubytovacím a stravovacím zařízením
- **Dopravu instruktorů** do a z místa konání kurzu (km dle internetu Praha- místo konání, 8,50 Kč / km,)
- DPH 19%

Z ceníku specializované agentury je zřejmé, že v porovnání s mým vlastním návrhem, by se konečná cena tří denního kurzu vyšplhala až na několiknásobek mnou kalkulované ceny.

3.1.6. Diskuze

Jak z výsledků dotazníků, tak z mého dalšího rozhovoru se členy týmu, během kterého byly upřesňovány vzájemné představy a očekávání od spolupráce, vzešlo, že aktuální potřebou týmu firmy Cenega Czech, je teambuilding.

Analýzu není radno podcenit, mají-li být teambuildingové aktivity skutečným přínosem, a ne jen zábavným vytržením z pracovní rutiny.

Tým se dle výsledků dotazníkového šetření jeví více jako složení samovolných výkonných jednotek než kooperující skupina, která by využívala synergických efektů. Navrhla jsem proto teambuilding zaměřený na prohloubení spolupráce a komunikace, což bylo spatřováno jako základní a aktuální nedostatek týmu.

Při sestavování návrhu teambuildingu jsem čerpala z relevantních zdrojů, od autorů jako např. Vladimír Svatoš, Jan Neumann nebo Daniel Franc, kteří se věnují podnikovému vzdělávání a teambuildingu. A program postavila na poznatcích získaných během vytváření teoretické části.

Délka kurzu dle návrhu je tři dny, za optimální a osvědčenou časovou strukturu byl zvolen prodloužený víkend (pátek - sobota - neděle).

První teambuildingový kurz, kterého se tým účastní, navíc je-li jen tří denní, může postihnout a řešit pouze základní potřeby týmu. Je možné, že přinese spíše více

otázek než odpovědí. Poprvé vidíme, jak se konkrétní lidé skutečně chovají, což se od původních předpokladů, které jsme si vytvořili v rámci přípravy může značně lišit, byť tato příprava vycházela z analýzy týmových potřeb.

Někteří jedinci velmi překvapí, projeví se tak, jak by ostatní spolupracovníci rozhodně neočekávali, a někteří dokonce překvapí i sami sebe. Na první teambuilding byly tedy záměrně zařazeny aktivity, které podpoří soudržnost týmu, ale další hlubší analýza by se dala realizovat až po samotném teambuildingu, tedy s využitím dalších poznatků o potřebách týmu i lidech, se kterými se pracuje. Návrhy následných řešení by pak byly mnohem jasnější, konkrétní věci by se daly řešit sekundárně na druhém (či nějakém dalším) teambuildingu, kde už bychom vycházeli z detailnější znalosti týmu, věděli bychom přesněji, kde je skryt skutečný problém.

Další z možností je měnit teambuildingové aktivity v průběhu samotné akce, dle potřeb účastníků, které se postupně utvářejí. To je ovšem krajní řešení, plodnější je jednoznačně předem přichystaný program. Můžeme mít k dispozici ještě další alternativy, pro případ kdy bereme v úvahu, že by mohly být potřebné nebo vhodné k aplikaci, ale tato možnost se dá využít spíše u delších, min. pětidenních kurzů, kde máme opravdu čas účastníky blíže poznat, a je zde širší prostor ke změnám v programu, dle aktuálních potřeb. Třídenní kurz neposkytuje v tomto ohledu srovnatelnou časovou flexibilitu, protože právě onen čas se stává nakonec limitujícím faktorem. Ale ani třídennímu kurzu nemůžeme upírat výsledky, kterých lze dosáhnout.

Dalším krokem pro zkvalitnění týmové spolupráce by bylo dotazníkové šetření např. po půl roce zopakovat, a vyhodnotit přínosy, které se promítly do chování v rámci týmu. Na základě těchto výsledků by bylo možné připravit další teambuilding, který by se zaměřil na dílčí problémy, které v týmu přetrvávaly.

Management v podniku by jistě zajímal nejen tyto výsledky, ale i srovnání výkonu týmu na základě jiných, objektivněji měřitelných kritérií, jako je např. počet realizovaných zakázek a jejich finanční efekt, snížení sankcí plynoucích z nedodržení termínů zakázek ze strany zaměstnavatele apod.

Teambuilding samozřejmě nelze považovat za univerzální řešení všech problémů, se kterými se týmy, jejich členové i management setkávají. Teambuilding je řešením jedině v tom případě, kdy se členové týmu s tímto programem ztotožní. Pokud

akci neberou vážně, a je pro ně pouhou recesí či pobavením, neplní své úkoly, pak je samozřejmě jasné, že očekávaných výsledků nemůže být dosaženo. Teambuilding také nemusí napravit nedostatky týmu, jež vyšly ze šetření, ale může například odhalit rušivý element týmu, kterým může být kupříkladu jednotlivec, který skupinu podráždí. Další práce s týmem pak bude dosahovat stále lepších výsledků.

Svatoš, Lebeda (2005, s. 113) uvádějí, že efektivita teambuildingu je také velmi závislá na instruktorovi. Nejlepší variantou je, když se tým svěří do rukou firmě specializující se na organizování těchto akcí, která má v tomto oboru zkušenosti, dobré reference, nebo si zjistí informace od někoho, kdo pod konkrétní firmou již na kurzu byl. Pokud instruktor není dobrý, popř. nemá dostatečné zkušenosti, nedokáže vést kvalitně reflexe, efekt kurzu je pak nežádoucím způsobem ovlivněn. V takovém případě účastníci jen tápou, netuší proč hrají takové hry, a jaký pro ně vůbec mají smysl. Zkušený instruktor přesně ví, jakým způsobem a kam má účastníky směřovat a motivovat k aktivitě.

Zkušení instruktoři zařazují méně aktivit, protože tak dokáží podrobněji pracovat se zážitky účastníků. Rozebírají je s nimi a vedou skupinu k hlubšímu zamyšlení nad obecnými hodnotami. Méně zkušení instruktoři mohou svou neschopnost iniciovat kvalitní reflexi nahrazovat přebytkem aktivit, ze kterých však nevzejde požadovaná reflexe a tudíž není dosaženo dostatečného efektu.

Přestože teambuilding nemůžeme označit jako bezchybnou metodu, protože má jistě své slabé stránky, považuji ho za vhodný nástroj pro upevňování a budování efektivních a výkonných týmů.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala tématem organizační kultury a možností její změny. Teoretická část pojednává o organizační kultuře jako takové, jejím jednotlivým aspektům a možnostem jejího formování. Dále se v teoretické části zabírám dnes velmi moderní a často diskutovanou metodou cíleného formování skupin, prostřednictvím zážitkové pedagogiky, teambuildingem. Uvádím vymezení pojmů sociální skupina, tým a teoretická východiska samotného teambuildingu.

Praktickou část jsem zaměřila přímo na zkoumání podnikové kultury v konkrétním podniku. Zkoumaným objektem se stala malá pracovní skupina, kterou jsem podrobila vlastní analýze.

Cílem práce bylo odhalit nedostatky se, kterými se skupina jako celek potýká a pokusit se najít pro ni co nejvhodnější řešení. Pro analýzu týmu jsem využila univerzálních dotazníků dle Vivette Payneho a osobního rozhovoru s jeho zástupci.

Z výsledků vyšlo najevo, že teambuilding by pro daný tým mohl být přínosnou záležitostí, a proto jsem na základě teoretických poznatků z první části své práce sestavila vzorový teambuildingový program, který by měl docílit odstranění problémů daného týmu.

Výsledky své analýzy a návrh svého teambuildingového programu jsem předala vedoucímu týmu. Nyní je pouze na zvážení managementu podniku, zda se z mé analýzy nějakým způsobem inspirují a rozhodnou se teambuilding skutečně aplikovat, například prostřednictvím specializované firmy.

SEZNAM LITERATURY

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 2.vydání. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-873-2
- [3] BRIDGES, W. *Typologie organizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165 s. ISBN 80-7261-137-2.
- [4] BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1.vydání. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- [5] HAYES, Nicky. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005. 189 s. ISBN 80-7178-983-6.
- [6] HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing, 2006. 113 s. ISBN 80-247-1155-9.
- [7] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [8] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6
- [9] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174s. ISBN 80-247-0648-2.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.

- [11] OTT, J. S. *The Organizational Culture Perspective*, 2.vydání. Chicago: The Dorsey Press, 1989. ISBN 02-5606-319-2
- [12] PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007. 339 s. ISBN 978-80-251-1588-6.
- [13] PELÁNEK, Radek. *Příručka instruktora zážitkových akcí*. Praha: Portál, 2008. 205 s. ISBN 978-80-7367-353-6.
- [14] PELIKÁN, Jiří. *Výchova jako teoretický problém*. 1. vyd. Ostrava : Amosium servis, 1995. 234 s. ISBN 80-85498-27-8.
- [15] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1.vydání. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-1
- [16] PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Agro, 2000. 328 s. ISBN 80-720-3258-5
- [17] SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.
- [18] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [19] VÁGNER, Ivan. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. přep. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004, 607 s. ISBN 80-210-3536-6.
- [20] ZAHŘÁDKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1: Zdroje podnikové kultury	11
Tabulka č. 1: Typologie organizační kultury	14
Tabulka č. 2: Kategorie výkonnosti týmu	46
Tabulka č. 3: Základní časové rozvržení kurzu	52
Tabulka č. 4: Finanční plán třídního kurzu:	60
Tabulka č. 5: Ceník specializované teambuildingové agentury	61

Seznam příloh

Příloha č. 1: Test míry potřebnosti teambuildingu	69
Příloha č. 2: Vyhodnocení testu míry potřebnosti teambuildingu	70
Příloha č. 3: Test výkonnosti týmu	71
Příloha č. 4: Vyhodnocení testu výkonnosti týmu	76
Příloha č. 5: Rozhovor	77

Příloha č. 1: Test míry potřeby teambuildingu

(Payne, 2007, s. 12)

Označte, v jaké míře ovlivňují následující problémy výkonnost týmu.

1 bod – neovlivňuje vůbec

3 body – ovlivňuje trochu

5 bodů – ovlivňuje velmi

č.	Formulace problému	Součet bodů	Průměr
1	Nízká výroba a produktivita	32	4
2	Stížnosti v týmu	32	4
3	Zmatek v přidělených rolích	32	4
4	Nejasné zadání	36	4,5
5	Nedostatek jasných cílů	32	4
6	Malá odpovědnost za cíle	16	2
7	Nedostatek inovací	16	2
8	Nedostatek iniciativy	24	3
9	Problémy při práci s vedoucím týmu	36	4,5
10	Lidé si nenaslouchají	16	2
11	Lidé spolu nemluví a nepřispívají svými	36	4,5
12	Nedostatek důvěry	28	3,5
13	Lidé nerozumějí učiněným rozhodnutím	36	4,5
14	Lidé nepodporují učiněná rozhodnutí	28	3,5
15	Lidé cítí, že se nepozná dobrá práce	28	3,5
16	Lidé cítí, že týmová práce není oceňována	24	3
17	Rozdílné styly a přístupy k práci brání spolupráci	28	3,5
18	Lidé nejsou povzbuzováni ke spolupráci	20	2,5
19	Objevuje se nadřazování, pokud jde o přidělené úkoly, o to, jak se s lidmi jedná atd.	32	4
20	Lidé nedodržují závazky	36	4,5
21	Rozhoduje jen pár jedinců	28	3,5
22	Problémy mezi členy týmu zůstávají nevyřešené	32	4
23	Pracovní porady jsou neefektivní	32	4
24	Informace se mezi členy týmu šíří nedostatečně	28	3,5
25	Tým nemá dobré pracovní vztahy s ostatními týmy	40	5

Σ 91

Příloha č. 2: Vyhodnocení testu míry potřeby teambuildingu

- 100 a více bodů** – teambuilding by měl být hlavní prioritou týmu.
- 75 až 99 bodů** – bylo by dobré se nad použitím teambuildingu vážně zamyslet.
- 50 až 74 bodů** – tým by mohl teambuilding potřebovat. Obzvláště, pokud bylo v sedmi až deseti otázkách dosaženo vysokého počtu bodů.
- 25 až 49 bodů** – tým teambuilding nepotřebuje.

Ziskem **91 bodů** se tým dostal do kategorie, kdy by se nad možností teambuildingu měl vážně zamyslet.

Příloha č. 3: Test výkonnosti týmu

(Payne, 2007, s. 52)

Vyznačte, do jaké míry každé sdělení vyjadřuje, jak váš tým funguje.
Na každou otázku je pět možných odpovědí:

5	Plně souhlasím
4	Souhlasím
3	Různé – projevy se různí a jsou nekonzistentní
2	Nesouhlasím
1	Nesouhlasím silně

1. Náš tým má smysluplný společný záměr.
2. Členové týmu rozumí jasně svým rolím.
3. Týmové řešení problému končí účinnými řešeními.
4. Členové týmu oceňují jedinečné schopnosti svých kolegů.
5. Jsme schopni vyřešit konflikty s jinými týmy společně.
6. Členové týmu si berou osobní zodpovědnost za výkonnost našeho týmu.
7. Práce na našem týmu vzbuzuje v lidech touhu co nejvíce pomoci.
8. Máme znalosti, které potřebujeme pro úspěšné vykonání naší práce.

9. Jsme silně zavázáni společnému záměru.
10. Když se změní něčí role, je tu vědomá snaha vysvětlit ji všem v týmu.
11. Problémy se zabýváme a řešíme je rychle.
12. Členové týmu jsou dobří posluchači.
13. Snažíme se uspořádat svoje priority tak, aby splňovaly potřeby
ostatních pracovních skupin.
14. Členové týmu si zachovávají pozitivní přístup.
15. Můj tým má vzhledem k poměru odvedené práce silný pocit úspěchu.
16. Vždy se ptáme, jak bychom mohli zítra vylepšit dnešní práci.
17. Zaměřujeme se na strategické problémy velkého formátu, stejně
jako na každodenní činnosti.
18. Členové týmu chápou role ostatních členů.
19. Členové mého týmu jsou odměňováni za to, že jsou týmovými hráči.
20. Komunikace v našem týmu je otevřená a upřímná.
21. Efektivně komunikujeme s jinými skupinami.

22. Členové týmu iniciativně řeší spory mezi sebou, aniž by zapojovali vedoucího týmu
23. Lidé jsou hrdí na to, že jsou členy našeho týmu.
24. Neustále pracujeme jako tým na zkrácení doby výroby, zrychlení uvedení výrobku na trh, vylepšení schopnosti reagovat na podněty zákazníků a ostatních klíčových ukazatelích výkonnosti.
25. Zadáváme si a plníme cíle, které jsou pro nás výzvou.
26. Všichni si cení přispění každého člena týmu.
27. Skupinová setkání jsou velmi produktivní.
28. Členové mého týmu si navzájem důvěřují.
29. Náš tým si vytvořil s ostatními týmy vztah založený na důvěře a podpoře.
30. Stěžování na věci, které nemůžeme ovlivnit, nám zabírá velmi málo času.
31. Členové týmu často dělají více, než mají ve svých povinnostech a neváhají převzít iniciativu.
32. Vidíme vše, dokonce i chyby, jako příležitost k poučení a růstu.
33. Trvale přinášíme dobré, měřitelné výsledky.
34. Členové týmu se vyhýbají zdvojování námahy a ujíšťují se, že je jim jasné, kdo co dělá.

35. Náš tým má vhodná zařízení, která monitorují jeho výsledky
36. Členové týmu si navzájem pomáhají
potýkat se s problémy a vyřešit je.
37. Pracujeme na sjednocení našich plánů s plány ostatních pracovních skupin.
38. Členové týmu vyhledávají konstruktivní zpětnou vazbu a sami ji ostatním poskytují.
39. Jako tým pracujeme na tom, abychom přilákali a udrželi nejlepší pracovníky.
40. Používáme nejrozumnější druhy školení, abychom získali nejnovější poznatky.
41. Ujišťujeme se, že naše práce pomáhá organizaci dosáhnout jejích cílů.
42. Když se mění role členů týmů, provádí se specifické programy, které jim
pomáhají osvojit si nové povinnosti.
43. Náš tým pracuje velmi flexibilně, abychom se mohli přizpůsobovat měnícím se požadavkům.
44. Jsme schopni spolupracovat i přes rozdílné názory, aniž bychom tím zničili naše vztahy.
45. Naše spolupráce s jinými týmy je tvůrčí, hodnotná a přináší vynikající výsledky.
46. Členové týmu si jsou jistí tím, co se od nich očekává a jsou hrdí na dobře odvedenou práci.
47. Můj tým je nadšený svým přispěním ke konkurenceschopnosti celé organizace.

48. Členové týmu přijímají neustálé zlepšování jako způsob života.
49. Záměry a cíle mého týmu jsou dobře přizpůsobené záměrům a cílům celé organizace
50. Úkoly a povinnosti, které se překrývají nebo jsou sdílené, nevytváří mezi členy týmu žádné problémy.
51. Když se rozhodujeme společnou dohodou, děláme to efektivně.
52. Členové týmu vykazují vysokou úroveň spolupráce a vzájemné podpory.
53. Cíle naší skupiny podporují cíle ostatních skupin.
54. Když se členové týmu rozhodují, co dělat, zvažují, jak jejich činy ovlivní ostatní.
55. Můj tým je hrdý na to, čeho dosáhl a je do budoucna optimistický.
56. Členové týmu se ujišťují, že používáme nejlepší postupy práce.

Příloha č. 4: Vyhodnocení testu výkonnosti týmu

Vyhodnocení osmi dimenzí výkonnosti

Záměr a cíle	Role	Postupy v týmu	Vztahy v týmu	Vztahy mezi týmy	Zodpovědnost	Zaujetí	Znalosti a učenílivost
1) 3,5	2) 4,5	3) 3,5	4) 3,5	5) 4	6) 2	7) 1,5	8) 4,5
9) 3,5	10) 3	11) 4	12) 3	13) 3,5	14) 2,5	15) 3	16) 2,5
17) 2,5	18) 3,5	19) 3	20) 3,5	21) 3,5	22) 4	23) 3	24) 3,5
25) 2,5	26) 3,5	27) 3,5	28) 4	29) 4	30) 3,5	31) 2,5	32) 3
33) 4	34) 3	35) 2,5	36) 4	37) 3,5	38) 7*3,5	39) 2,5	40) 1,5
41) 2,5	42) 2,5	43) 3,5	44) 4	45) 4	46) 3,5	47) 3,5	48) 2
49) 3,5	50) 4	51) 4	52) 3,5	53) 3,5	54) 3	55) 3,5	56) 3
Σ 22	Σ 24	Σ 24	Σ 25,5	Σ 26	Σ 22	Σ 19,5	Σ 20

Příloha č. 5: *Rozhovor*

(Payne, 2007, s. 87)

ČT – člen týmu

VT – vedoucí týmu

1. Jaké hlavní problémy shledáváte ve svém týmu?

ČT: „Zejména problém ve vzájemné komunikaci, některé informace jsou mezi členy týmu předávány naprosto nepřehledným způsobem.“

VT: „Problém spatřuji v neiniciativě, vzájemné neposkytování si zkušenosti a know-how, pracovník většinou přebírá zadání a to je vše, co ho zajímá. Nestane se, aby zadání propracoval a návrh představil zadavateli.“

2. Co považujete za silné stránky týmu?

ČT: „Co se týče projektů s jasným cílem platí, že všichni pracují jen a pouze na stejném problému, tým stojí při sobě.“

VT: „Flexibilita při práci na projektu, soudržnost, ochota učit se novým věcem, a tím se zdokonalovat, mládí a elán při práci.“

3. Co považujete za slabé stránky týmu?

ČT: „Největší problém shledávám v motivaci, nedostatečné zapálení pro dosažení společného cíle, dosažení co nejlepších výsledků.“

VT: „Slabou stránku spatřuji v sobě samém, jako vedoucí často nedokáži formulovat jaké jsou slabé stránky, co jsou hlavní problémy týmu a organizace doplňkového vzdělávání.“

4. Se kterými výsledky analýzy souhlasíte a s kterými naopak ne?

ČT: „Z výsledků vyšlo najevo několik věcí, které jsem si nikdy dříve vlastně ani neuvědomoval. Ale musím říci, že s většinou souhlasím a nemám výhrad.“

VT: „Souhlasím s výsledky analýzy. Zcela správně bylo odhaleno, že náš tým má své problémy.“

5. Jsou ještě nějaké významné dimenze týmu, na které by se měl tým zaměřit, a které nejsou v těchto dotazech obsaženy?

ČT: „Určitě otázka motivace.“

VT: „Vzájemné pochopení a akceptace odlišných vlastních metod při vzájemné spolupráci.“

6. Může tým vyřešit všechny problémy nebo se některé vymykají jeho kontrole?

ČT: „Myslím, že při vzájemném spojení sil a ochotě problémy řešit, půjde jistě vše lehce.“

VT: „Má-li tým spory s vedením, ať už blízkým či nejvyšším, je potom takovýto problém téměř neřešitelný.“